LEADERSHIPGARAGE

Innovativ unterwegs

Unternehmen entwickeln ihre Digitale Kultur

Innovation Stories & Digital Culture Fit

LEADERSHIPGARAGE

Innovativ unterwegs

Unternehmen entwickeln ihre Digitale Kultur

Impressum

Leuphana Universität Lüneburg – LeadershipGarage
Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Sabine Remdisch
Projekt „Digital Culture Fit“: Dr. Thomas Petzel
Projekt „Innovation Stories“: Hannah Vergossen
Lektorat: Henrike Sander
Gestaltung und Satz: Ron Müller
Foto (Umschlag): Supreeya-Anon/Adobe Stock

Veröffentlicht: Januar 2019

INHALT

Startpunkt 8
Die LeadershipGarage 10
Digital Culture Fit – Merkmale einer zukunftsfähigen Digitalen Kultur 12

Airbus: Ready for Innovation 17
AOK: Der digitale Kompass – auf dem Weg zum modernen Dienstleister 20
Audi: Audi Digital Leadership Day 23
Aventics: Aventics IIoT on the Road 26
Braunschweigische Landessparkasse: Bank Meets Fintec 29
Bundesagentur für Arbeit: Spielend lernen – Serious Game zum Employer Branding 32
Deutsche Bahn: Next Level Academy – Aufbruch in die Selbstorganisation 35
Diehl Aviation: Digital Transformation Journey @ Diehl Aviation 38
enercity: Stille Helden. Eine Retrospektive zur größten Reorganisation der Geschichte bei enercity. 41
E.ON: Ein Leitbild für E.Ons digitale IT: Wege entstehen dadurch, dass man sie – GEMEINSAM – geht 44
E.ON: Von Commodity IT zur Prototype Factory 47
Felix Schoeller: Explorative Interviews als Schlüssel nutzerzentrierter Lösungen 50
Gehrke Econ: Digitale Fitness bei Gehrke Econ 53
Flughafen Hannover: Pilot: Einsatz von Exoskeletten in der Bodenabfertigung am Hannover Airport 56
IAV GmbH: Neue Services – Neue Produkte 59
IBM: Künstliche Intelligenz (KI) für HR 62
Techniker Krankenkasse: Kulturrevolution von unten – der Bottom-up-Prozess der TK 65
Volkswagen Nutzfahrzeuge: WEsion und DAT: A Change Agent Learning Journey und Digital Action Teams 68

STARTPUNKT

Prof. Dr. Sabine Remdisch
Leitung LeadershipGarage
remdisch@stanford.edu

LEADERSHIPGARAGE

Foto: Stock-Asso/Shutterstock.com

Seit 2014 erforscht die LeadershipGarage, wie sich die Arbeitswelt und insbesondere die Aufgaben und die Rolle von Führungskräften durch die zunehmende Digitalisierung verändern. Über die Jahre unserer Arbeit haben wir wertvolle Erkenntnisse zu diesen Themen und ganz konkret zu den Aspekten rund um die Führungskraft gewinnen können – so etwa über das Führen auf Distanz in digital vernetzten Teams und den smart workplace der Führungskräfte, darüber, wie Führungskräfte zu guten Storytellern und Netzwerkern werden, wie sie erfolgreich Innovation führen und sinnvoll Explore- und Exploit-Strategien verbinden können oder auch zu der Frage, wie sich die Führungskraft durch künstliche Intelligenz in ihren Führungsentscheidungen unterstützen lässt.

Natürlich ist aber nicht nur die Führungskraft selbst von der Digitalisierung und den dadurch notwendigen Anpassungen betroffen, sondern ihr gesamtes Umfeld – und diese Veränderungen sind nicht nur auf neue Technologien zu reduzieren, sondern umfassen auch die menschlichen und somit insgesamt die kulturellen Faktoren. Unternehmen, die sich ihrer digitalen Transformation stellen, treten somit vor allem auch in einen Kulturwandel ein, bei dem die Führungskräfte wiederum eine Schlüsselrolle einnehmen. Von nun an zählt zu den Hauptaufgaben der Führungskraft in der digitalen Welt, diesen Kulturwandel zu gestalten und zu führen.

Kultur ist ein System gemeinsam geteilter und gelebter Werte und Verhaltensweisen. Und namentlich die Unternehmenskultur hat maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Unternehmen, denn die Unternehmenskultur prägt die Entscheidungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder nach innen, aber auch gegenüber Kunden und allen anderen Externen. Führungskräfte besitzen entscheidenden Einfluss auf die Kultur ihres Unternehmens: Sie leben die in dieser Kultur verankerten Werte und Verhaltensweisen vor und nehmen somit eine Vorbildfunktion ein.

Mitarbeitende und Führungskräfte identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen, zeigen höhere Leistung und sind zufriedener, wenn sie die Kultur als stimmig erleben, wenn diese zu ihnen passt. Unternehmenskultur muss daher aktiv gestaltet, weiterentwickelt und ständig an die sich verändernden Bedingungen angepasst werden. Im Zuge der Digitalisierung ändern sich die Rahmenbedingungen massiv, sodass Unternehmen ihre Kultur heute ganz gezielt dahingehend verändern müssen, dass sie zur künftigen digitalen Welt passt – sie müssen eine „Digital Culture“ entwickeln, die die Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitenden sicher durch die neue Welt und deren neue Werte wie Offenheit, Freiraum für Innovation, vernetztes Arbeiten und globale Zusammenarbeit führt.

In unserer aktuellen Studie zum „Digital Culture Fit“ haben wir untersucht, was eine solche Digitale Kultur im Detail ausmacht und welche Merkmale sie aufweist. Und wir haben auch unsere Unternehmenspartner gefragt, wie sie ihren Kulturwandel vorantreiben, welche Akzente sie setzen und wo und wie sie Innovationen anstoßen. Zentrale Ergebnisse unserer Studie und die Best-Practice-Beispiele unserer Unternehmenspartner haben wir hier für Sie zusammengetragen.

Dieses Booklet ist eine spannende Lektüre und Inspirationsquelle für Unternehmen, die der digitalen Arbeitswelt informiert und auch methodisch gewappnet entgegentreten wollen und ein wertvoller Leitfaden für Führungskräfte, die den Wandel hin zur Digitalen Kultur ihres Unternehmens konstruktiv gestalten wollen.

Wir bedanken uns bei unseren Unternehmenspartnern, die ihre Innovation Stories mit uns geteilt haben, und wünschen ihnen und Ihnen allen einen guten weiteren, gemeinsamen Weg in die digitale Zukunft.

Foto: Stock-Asso/Shutterstock.com

DIE LEADERSHIPGARAGE

Führung in der digitalen Arbeitswelt

Die LeadershipGarage wurde 2014 von Prof. Dr. Sabine Remdisch vom Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg im Zusammenspiel mit dem H-STAR Institute der Stanford University und renommierten Unternehmen initiiert. An dieser Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.

Dabei verfügt die LeadershipGarage über eine ganz eigene Arbeitsatmosphäre, die sich am Spirit der Start-ups und der „Garagenpioniere“ des Silicon Valley orientiert und in der Networking und das Teilen von Wissen ganz selbstverständliche Erfolgsfaktoren sind.

Führungskultur im Wandel

Mit ihrer Arbeit generiert die LeadershipGarage wertvolles Wissen, das Unternehmen hilft, ihre digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Im Ergebnis dieser Arbeit zeigt sich immer mehr, dass Erfolg in der digitalen Zukunft über alle technischen Voraussetzungen hinaus vor allem eine Unternehmenskultur braucht, in der traditionelle Merkmale mit neuen, innovativen Kulturmerkmalen verbunden werden – und dass hierbei Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen.

Im Fokus der LeadershipGarage steht daher der Anspruch, diesen Führungskräften geeignete Konzepte und Tools an die Hand zu geben, um Arbeitsprozesse und Mitarbeitende in eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu führen.

Auf Digitalisierung umschalten

Bis heute hat die LeadershipGarage mehrere Arbeitsfelder erforscht:

Digital Awareness beschreibt die vollständige Umwälzung bisheriger Arbeitsbedingungen: Neue, digitale Technologien erobern die Unternehmen, verändern und beschleunigen alle Prozesse und machen ein schnelleres, agiles und innovatives Unternehmenshandeln notwendig. Führungskräfte mit diesen Veränderungen und ihrer neuen Rolle vertraut zu machen, war die Pionierleistung der LeadershipGarage.

Die **Five Switches** sind das Ergebnis der zweiten Phase, in der die anstehenden Veränderungen und Herausforderungen konkret erfasst und genau die fünf Schalter identifiziert werden konnten, die Unternehmen umlegen müssen, um den Anforderungen der digitalen Welt gerecht zu werden: Workplace, Collaboration, Empowerment, Leadership und Culture.

Mindset Shift beschreibt die Führungsgesetze der digitalen Arbeitswelt, in der die Standards von gestern nicht mehr ausreichen und Führungskräften ganz neue Kompetenzen, Fertigkeiten und ein umfassender Mindset Shift abverlangt werden. Führung heute heißt: vernetzte Führung, Mitarbeiter-Empowerment, sicheres Manövrieren bei hoher Geschwindigkeit und unternehmerisches Denken.

Ambidextrous Leadership bildete den Mittelpunkt der Forschung zum Thema „Innovation“. In diesem Zusammenhang erarbeitete, testete und bewertete die LeadershipGarage praktische Ansätze und Konzepte innovativen Führungshandelns. Das Konzept des Ambidextrous Leadership beschreibt dabei die Fähigkeit der zur Innovationsentwicklung notwendigen „beidhändigen Führung“.

Digital Culture bildet den Schlüssel zum Unternehmenserfolg unter gewandelten

Bedingungen. Um die Kulturmerkmale zu messen, entwickelte die LeadershipGarage den „Digital Culture Fit“: Er repräsentiert die Merkmale einer innovativen, agilen Unternehmenswelt und zeigt, wie gut das Unternehmen für die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt aufgestellt ist und an welchen Punkten genau eine Weiterentwicklung in Richtung Digitale Kultur notwendig ist.

Data-driven Leadership ist der nächste logische Forschungsbereich, den die LeadershipGarage betreten wird. Hier geht es darum, die bisherigen Forschungsergebnisse und Erkenntnisse der digitalen Führung und der digitalen Kollaboration um Konzepte zu erweitern, die das datengesteuerte Führen vorantreiben, Entscheidungsfindungen mit Hilfe von künstlicher Intelligenz unterstützen und die Umsetzung einer datengetriebenen Analysekultur gestalten.

Forschen, lernen, Wissen verbreiten

Die Arbeitsformen der LeadershipGarage umspannen alle wichtigen Ebenen vom kollegialen Austausch über die Wissensgenerierung bis zur Erkenntnisverbreitung.

Im **Innovation Space** kommen die Projektteilnehmenden regelmäßig zum konstruktiven Austausch zusammen. Jedes Treffen beinhaltet dabei drei Aspekte: Die Teilnehmenden erhalten wertvolle Inputs und aktuelle Ergebnisse seitens der Forschung, gewähren sich über das Format „Lernen an anderen Orten“ exklusive Einblicke in ihre Unternehmenspraxis und entwickeln und festigen ihr effektives Netzwerk.

Die **Forschung** fokussiert die Parameter erfolgreicher Führung in der digitalen Arbeitswelt. Zwei Framework Studies entstanden in Kooperation mit dem Manager-Barometer der international tätigen Personalberatung Odgers Berndtson: Im Jahr 2017 lieferte die Studie zum innovationsfördernden Konzept des Ambidextrous Leadership wichtige Erkenntnisse, und im Jahr 2018 war es die Studie zur „Digitalen Kultur“, aus der in der Folge der Digital Culture Fit entwickelt werden konnte.

Mit dem **Digital Leadership Lab** bringt die LeadershipGarage Unternehmen und deren Führungskräfte mit den aktuellen Tools der digitalen Arbeitswelt zusammen: Hier werden innovative Anwendungen und Arbeitsweisen praktisch ausprobiert und unter wissenschaftlicher Leitung zu erfolgreichen Digital- und Innovationskulturen entwickelt.

Case Studies der Unternehmenspartner der LeadershipGarage zu Themen wie Führen auf Distanz, gesunde Führung, Lernkultur und digitale Kommunikation geben Einblicke in die Praxis.

Verbreitung finden die Erkenntnisse unter anderem in den publikumswirksamen Foren der LeadershipGarage:

Der **LeadershipGarage-Blog** berichtet aktuell und lebendig aus der digitalen Arbeitswelt, und mit den **interaktiven LeadershipGarage Lounges** treten die Projektteilnehmenden regelmäßig in Kontakt mit einer breiteren interessierten Öffentlichkeit.

Website: leadershipgarage.stanford.edu
Blog: leadershipgarage.de

Werden auch Sie Teil der LeadershipGarage:
info@leadershipgarage.de

DIGITAL CULTURE FIT – MERKMALE EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN DIGITALEN KULTUR

Prof. Dr. Sabine Remdisch
Leitung LeadershipGarage
remdisch@stanford.edu

Dr. Thomas Petzel
Wissenschaftliche Mitarbeit
th.petzel@gmx.de

LEADERSHIPGARAGE

Foto: Stock-Asso/Shutterstock.com

Die digitale Zukunft setzt in Unternehmen ein verändertes Mindset und eine neue Gestaltung der Arbeitsprozesse in Gang und ist insbesondere auch von der Innovationsfähigkeit der Unternehmen abhängig. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, brauchen Unternehmen vor allem eine angepasste Kultur, die die erforderlichen neuen Fähigkeiten und Schlüsselkompetenzen fördert, fest verankert und weiterentwickelt. In einer digitalen Kultur sind demnach genau jene Merkmale enthalten, die Unternehmen in der digitalen Welt erfolgreich machen und deren Ausgestaltung vor allem den Führungskräften obliegt.

Seit langem ist bekannt, dass eine positiv gestaltete Unternehmenskultur die Basis für den Erfolg eines Unternehmens darstellt. Zukünftig wird aber die gelungene Digitalisierung von Unternehmensprozessen einen weiteren erfolgskritischen Aspekt für den Unternehmenserfolg bilden. Dabei ist die Grundannahme, dass das Gelingen der Digitalisierung ebenfalls von bestimmten Merkmalen der Unternehmenskultur abhängt und ihrerseits maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt.

Die Studie

Auf der Suche nach Wegen, wie Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Zukunft meistern können, kommen vor allem die sich wandelnden Arbeitsformen, Geschäftsprozesse, Denk- und Handlungsweisen in den Blick. Ohne eine Unternehmenskultur, die diese neuen Bedingungen nutzt, wird ein Unternehmen nicht mehr erfolgreich sein können. Was aber zeichnet eine solche Digitale Kultur aus – und welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Kultur und dem Erfolg eines Unternehmens? Das hat die LeadershipGarage jetzt in einer Studie zum „Digital Culture Fit“ untersucht. Die Befragung wurde in Kooperation mit der Personalberatungsgesellschaft Odgers Berndtson im Rahmen des Manager-Barometers 2018/19 durchgeführt. Befragt wurden 2.460 Führungskräfte aus dem Executive Panel von Odgers Berndtson im Zeitraum August bis September 2018.

Basis: die Kulturmerkmale

Die Unternehmenskultur als Basis des Unternehmenserfolgs wurde durch insgesamt 41 unterschiedliche Kulturmerkmale erfasst. Die Führungskräfte wurden danach gefragt, wie sie aktuell die Ausprägung dieser Merkmale in ihrem Unternehmen einschätzen (IST) und welche Bedeutung sie zukünftig für das Unternehmen besitzen werden (SOLL). In ihrer Gesamtheit umfassen diese Kulturmerkmale sowohl traditionelle Merkmale wie auch diejenigen der neuen, schnellen, agilen digitalen Arbeitswelt. Die eher traditionellen Merkmale repräsentieren beispielsweise Leistungserwartung, Ergebnisorientierung, Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung und Arbeitsplatzsicherheit – also all jene vertrauten Merkmale, die schon immer gewirkt und Unternehmen in Deutschland groß gemacht haben. Zu den neuen Merkmalen zählen beispielsweise Risikobereitschaft, Agilität und Flexibilität, die schnelle Nutzung von Chancen und freier Informationsaustausch.

Die erfassten 41 Merkmale konnten mit Hilfe eines statistischen Verfahrens (Faktorenanalyse) verdichtet und somit leichter interpretierbar gemacht werden. Im Ergebnis dieser Analyse zeigte sich, dass die Merkmale

Kultur beeinflusst Digitalisierung beeinflusst Erfolg

nunmehr drei unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden können:

- **Innovation Mindset:** Kulturmerkmale, die wichtig sind in der zukünftigen, innovativen und agilen Unternehmenswelt wie zum Beispiel Agilität und Flexibilität, übergreifende Zusammenarbeit, schnelle Nutzung von Chancen, Innovativität.
- **Performance Mindset:** Kulturmerkmale, die Leistung und Ergebnisorientierung in den Vordergrund rücken.
- **Social Mindset:** Kulturmerkmale, die das Wohl der Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse sowie stabile Strukturen im Blick haben.

War man bisher davon ausgegangen, dass die Merkmale der neuen digitalen Arbeitswelt in deutschen Unternehmen die eher traditionellen Kulturmerkmale ablösen, so belehrt die aktuelle Studie der LeadershipGarage eines Besseren. Im Vergleich zwischen den Ist- und Soll-Ausprägungen sind es zwar vor allem die Merkmale aus dem Innovation Mindset, bei denen die Führungskräfte einen besonderen Entwicklungsbedarf sehen: Sie wünschen sich eine stärkere Ausprägung etwa in Bezug auf Agilität und Flexibilität, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und schnelle Nutzung von Chancen, Innovativität, Lernkultur und Transparenz in ihren Unternehmen. Jedoch sollen diese neuen Ausprägungen keineswegs zu Lasten aller traditionellen Merkmale gehen – im Gegenteil: Die befragten Führungskräfte wünschen sich eine hohe Ausprägung der neuen digitalen Merkmale und ebenso der eher traditionellen Kulturmerkmale.

Aus Sicht der befragten Führungskräfte stellt die zukunftsfähige Unternehmenskultur einen Mix aus neuen und traditionellen Kulturmerkmalen dar.

Wirkung: der Digitalisierungsgrad

Eine aktuelle Frage ist, inwiefern die Digitalisierung in Unternehmen mit der Unternehmenskultur in Beziehung steht. Hierzu war es zunächst wichtig zu erfassen, wie weit Unternehmen in Sachen Digitalisierung bereits vorangeschritten sind. Dieser Digitalisierungsgrad wurde durch einen Gesamtindex erfasst, der sich aus vier einzelnen Fragen zum Stand der Digitalisierung zusammensetzt und Werte zwischen 1 (sehr geringer Digitalisierungsgrad) und 5 (sehr hoher Digitalisierungsgrad) erreichen kann: Gefragt wurde nach dem Einfluss des Digitalisierungsgrades, nach der Zufriedenheit mit dem Digitalisierungsgrad, dem Ausmaß des Digitalisierungsgrades und den entsprechenden Investitionen.

Fast alle für die Studie befragten Führungskräfte schätzen den Einfluss der Digitalisierung auf ihr Unternehmen hoch ein. Mit dem tatsächlichen Stand der Digitalisierung in ihrem Unternehmen sind allerdings nur 18 % der Befragten sehr zufrieden oder eher zufrieden.

Sowohl das Ausmaß der bisherigen Digitalisierung (Mittelwert 2,94) als auch die aktuel-

Innovation Mindset

Freier Informationsaustausch
Agilität und Flexibilität
Chancen schnell nutzen
Übergreifende Zusammenarbeit
Transparenz und Öffentlichkeit
Vertrauen

Performance Mindset

Ergebnisorientierung
Leistungsorientierung
Wettbewerbsorientierung
Hohe Maßstäbe
Kundenorientierung
Qualitätsbewusstsein

Social Mindset

Stabilität
Arbeitsplatzsicherheit
Soziale Verantwortung
Harmonie
Nähe zum Menschen
Fairness

Drei Faktoren der Digitalen Kultur

len Investitionen der Unternehmen in den Bereich Digitalisierung (Mittelwert 3,13) werden mittelmäßig eingeschätzt.

Im Ergebnis zeigen sich bedeutsame Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur und dem Digitalisierungsgrad. Der Merkmalsbereich „Innovation Mindset“ zeigt dabei den deutlichsten Zusammenhang mit dem Digitalisierungsgrad: Je stärker ausgeprägt die Kulturmerkmale dieses Bereichs sind, desto höher wird auch der Digitalisierungsgrad eingeschätzt. Aber auch die beiden anderen Merkmalsgruppen „Performance Mindset“ und „Social Mindset“ weisen positive, wenn auch schwächere Zusammenhänge mit dem Digitalisierungsgrad auf. Eine fortgeschrittene Digitalisierung ist also auch mit Leistungsorientierung und der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen gut vereinbar.

Effekt: der Unternehmenserfolg

Entscheidend ist letztlich die Frage, inwiefern der Unternehmenserfolg nicht nur von den Kulturmerkmalen, sondern auch vom Digitalisierungsgrad abhängt und wie die Beziehung zwischen diesen drei Variablen genau aussieht. Der Unternehmenserfolg wurde anhand von vier Indikatoren für eine erfolgreiche Unternehmensarbeit erfasst: Marktperformanz, Umsetzung von Innovationen, Disruptionsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Indikatoren können Werte zwischen 1 (sehr geringer Erfolg) und 5 (sehr hoher Erfolg) erreichen.

Die befragten Führungskräfte bescheinigten ihren Unternehmen vor allem Erfolge in den Bereichen „Marktperformanz“ (Mittelwert 3,90) und „Mitarbeiterzufriedenheit“ (Mittelwert 3,49).

Demgegenüber fallen die Einschätzungen in den Bereichen „Umsetzung von Innovationen“ (Mittelwert 2,96) und „Disruptionsfähigkeit“ (Mittelwert 3,00) deutlich skeptischer aus.

Wie erwartet zeigten sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur und den Indikatoren des Unternehmenserfolgs. Zusätzlich wird aber deutlich, dass der Erfolg auch mit dem Digitalisierungsgrad zusammenhängt: Ein höherer Digitalisierungsgrad geht einher mit einer besseren Marktperformanz, mit einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, mit einer höheren Disruptionsfähigkeit und einer häufigeren Umsetzung von Innovationen.

Insgesamt zeigt die Studie, dass im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmenszukunft ein Drehen an einzelnen Stellschrauben in keiner Hinsicht ausreichend ist, sondern die einzelnen Merkmale ein komplexes Geflecht von Zusammenhängen bilden.

Die Unternehmenskultur beeinflusst den Digitalisierungsgrad – und der Grad der Digitalisierung korreliert positiv mit dem Unternehmenserfolg.

Fazit: Kultur beeinflusst Digitalisierung beeinflusst Erfolg

Es bestehen deutliche Beziehungen zwischen Merkmalen der Unternehmenskultur, dem Digitalisierungsgrad und dem Unternehmenserfolg. Dabei gehen insbesondere diejenigen Kulturmerkmale, die stellvertretend für das „Innovation Mindset“ stehen, mit einem höheren Digitalisierungsgrad einher. Der Digitalisierungsgrad wiederum steht in klarem Zusammenhang zu den Indikatoren für den Unternehmenserfolg: Je stärker und erfolgreicher die Digitalisierung in den Unternehmen vorangeschritten ist, desto besser fällt der Unternehmenserfolg aus.

Der Digital Culture Fit – messen, prüfen, optimieren

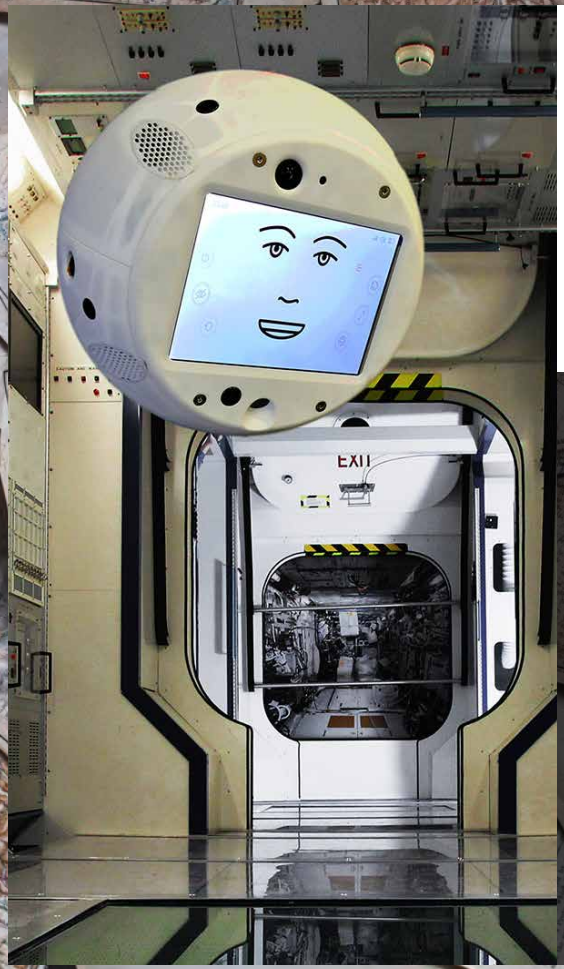
Die Ergebnisse der Studie erlauben es, Kulturmerkmale im Sinne eines Digital Culture Fits zu identifizieren, mit dem von nun an leicht zu messen sein wird, wie gut ein Unternehmen kulturell für die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt aufgestellt ist: Mit diesem Tool wird Unternehmen und Organisationen ein Benchmarking zu genau jenen Merkmalen ermöglicht, die den Digitalisierungsgrad und den Unternehmenserfolg maßgeblich mitbestimmen.

Durch den Vergleich mit der großen, bereits zur Verfügung stehenden Datenbasis kann dann identifiziert werden, in welchen Kulturbereichen für ein Unternehmen noch Optimierungsbedarf besteht, um Digitalisierung voranzutreiben und den künftigen Unternehmenserfolg zu fördern.

In Zukunft kann Unternehmen durch ein Benchmarking aufgezeigt werden, welche wichtigen Kulturmerkmale noch zu optimieren sind.

Airbus

READY FOR INNOVATION



Dr. Markus Durstewitz
Head of Design Thinking
markus.durstewitz@airbus.com

AIRBUS

Das ist unser Innovationsprojekt

Wir haben drei Grundelemente für Innovation formuliert:

Das erste Element fokussiert auf die Mitarbeitenden selbst. Jeder, der kreativ sein möchte oder sich in ein Innovationsprojekt einbringen will, sollte die Möglichkeit haben, dies zu tun. Es geht in erster Linie darum, Ideengeber und Talente in einer Community zusammenzuführen, um dort gemeinsam über Bereichsgrenzen hinweg an der Verwirklichung ausgewählter Innovationsprojekte zu arbeiten. Dazu haben wir eine Community-Plattform etabliert, den sogenannten „Ideaspace“. Über Kampagnen (Challenges) fragen interne Investoren ganz gezielt nach Ideen und fokussieren damit die Anstrengungen der Community auf die aktuellen Probleme und strategischen Zielfelder des Unternehmens. Das läuft sehr gut, reicht aber noch nicht, um Innovationen auch tatsächlich zu implementieren.

Zur Unterstützung der Implementierung haben wir zwei weitere Elemente eingeführt, angefangen mit einem erprobten Set von Methoden und Tools. Diese basieren auf dem Design Thinking- und Agile-Ansatz und ergänzen das klassische Projektmanagement, das uns im Allgemeinen lediglich dazu befähigt, Dinge richtig zu tun. Mit Design Thinking aber stellen wir sicher, dass wir auch das Richtige tun. Der besondere Akzent liegt hier auf dem Thema „Need Finding“, wobei Problembeschreibungen nochmals untersucht und dann vor Ort mit User Research, Observations, Interviews etc. überprüft werden. Dazu haben wir unsere Methoden in spezifischen Formaten gebündelt, beispielsweise einem einwöchigen Design Sprint, spezifischen BootCamps oder Hackathons. Dies hilft, die Umsetzung von Innovationsprojekten zu beschleunigen und dabei das Lernen zu akzentuieren: „Fail early, learn fast“.

Das dritte Grundelement sind Freiräume in Form physischer Orte für Innovation und Fast Track Prozesse, die es erlauben, den Standard zu verlassen und Neues auszuprobieren. Man braucht, um Innovation auf Dauer zu kultivieren, Ankerpunkte in der Firma. Diese lassen sich am besten über physische Orte wie etwa Labore verwirklichen, wo angefasst und experimentiert werden kann. Solche Orte, an denen sich Mitarbeitende innovativ ausleben und somit Innovation voranbringen können, sind unsere ProtoSpaces (Fabrication oder FabLabs). Hier können Ideen prototypisch umgesetzt und getestet werden. Des Weiteren betreiben wir eine Reihe von BizLabs (Business Labs), in denen die entsprechenden Geschäftsmodelle entwickelt und erste Piloten mit potenziellen Kunden vorbereitet werden. Das BizLab betreibt einen hybriden Ansatz und ist als unser AeroSpace Accelerator die erste Wahl bei der Zusammenarbeit mit Startups.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Langfristig wollen wir die Firma dazu befähigen, Innovationen bis zur Marktreife zu führen. Es gibt genug Mitarbeitende mit tollen Ideen, die sie zum Fliegen bringen wollen. Andererseits gibt es auch viele, die sich an neuen spannenden Themen beteiligen wollen. Wir gehen davon aus, dass man einen internen Pool von Mitarbeitenden bilden und dann sagen kann: „Wir brauchen mal ein paar Leute für App-Entwicklung“ oder Ähnliches – und dann sind dort die passenden und engagierten Leute zu finden.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

In Bezug auf die Einbindung von Mitarbeitenden und deren Bedingungen experimentieren wir mit verschiedenen Möglichkeiten.

Eine Idee ist es, zentral die Zeiten für die Mitarbeitenden zu übernehmen, sodass nicht die Bereiche auf den Kosten sitzen bleiben. Es würde dann eine bestimmte Anzahl von Stunden für die Innovation der Mitarbeitenden freigegeben.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, spezielle Programme wie etwa ein internes „Innovation Sabbatical“ einzuführen: Hier würden Mitarbeitende beispielsweise drei Monate lang zu 100 % für Projektarbeiten freigestellt. Für dieses Programm gäbe es dann auch spezielle Räume und Budgets, und die abgebende Abteilung kann für diesen Zeitraum einen Ersatz einplanen.

So meistern wir Herausforderungen

Ein erstes Learning im IdeaSpace war: Es gab eine riesige Menge an Ideen, aber keine Investoren. Dementsprechend haben wir das Ganze dann andersherum aufgebaut: Wir kümmern uns zuerst um die internen Kunden und Investoren, formulieren mit ihnen konkrete Probleme und Fragestellungen und dann wird in der Community gezielt nach Antworten für diese Fragen gesucht. Das hat den positiven Effekt, dass von Beginn an ein Budgetrahmen gesichert ist und sich später diejenigen, die

die Frage gestellt haben, tatsächlich auch um die Realisierung der Idee kümmern.

Im nächsten Schritt ist es folgerichtig, dass wir nicht nur nach Ideen suchen, sondern auch nach Talenten, die Ideen umsetzen können und wollen. Zurzeit ist es so, dass Mitarbeitende sich auf diese Themen bewerben können. Hindernisse stellen hierbei unter anderem feste Jobstrukturen und Hierarchien dar, die nicht auf dynamische Projekte eingestellt sind. Multidisziplinäre Teams und bereichsübergreifende Projektplateaus sind ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Radikal neue Ideen bergen oft die Schwierigkeit, frühzeitig das notwendige Budget für erste Experimente zusammenzubekommen. Deshalb glauben wir, dass es notwendig ist, zentral ein internes Venture-Capital zur Verfügung zu stellen, um Innovationen anzustoßen. Oder aber, dass einzelne Fachbereiche oder gar jeder Mitarbeitende im Sinne eines Crowdfunding selbst als Investor auftreten kann und das nötige Kapital eingesammelt wird.

In Bezug auf die Umsetzung war unser Learning, dass es wichtig ist, schon früh Gremien wie den Betriebsrat einzubinden und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Bis jetzt stehen diese Gremien Innovation meistens sehr positiv gegenüber, da unser Ansatz ja ganz bewusst auf Mitarbeitereinbindung setzt. Mit dem Design-Thinking-Ansatz versuchen wir, die eigentlich Betroffenen von Beginn an einzubinden. Zu Anfang wurden oft nur die Ingenieure und Planer vorgelassen. Die Werker, die die Arbeit machen, blieben außen vor. Gerade diese Mitarbeitenden einzubinden ist sehr wichtig, weil die Wirklichkeit und die betrieblichen Möglichkeiten doch oft im Detail vor Ort anders aussehen als der Plan. Deshalb ist es auch wichtig, Themen in konkreten Pilotprojekten (Proof of Concept) vor Ort umzusetzen und das Change-Management nicht nur auf Trainings zu beschränken.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unsere Vision ist es, den Weg von der Idee zur Innovation für jeden Mitarbeitenden sichtbar und greifbar zu machen, wie eine Karte für eine Reise in unbekanntes Terrain, und die notwendigen Werkzeuge und Methoden für innovatives Arbeiten zur Verfügung zu stellen.

Da Innovation durch das Zusammenspiel verschiedener Perspektiven lebt, ist es ein weiteres Ziel, unseren Ansatz auf die gesamte Wertschöpfungskette auszudehnen. Bis jetzt beschränken wir uns auf die Innensicht, wollen auf lange Sicht aber das gesamte Eco-System, also auch die Zulieferketten, Kunden und wo nötig neue Partner auch aus anderen Industrien in unsere Innovationsanstrengungen im Sinne echter Co-Kreation einbinden.

Am Ende des Tages ist das ganze Thema Innovation und Leadership eine Frage danach, wie man Zusammenarbeit (auch über Wertschöpfungsketten hinweg) organisiert. Dabei geht es ums Lernen als Organisation, um das Lernen im Sinne von Weiterbildung der Mitarbeitenden, Stichwort „Kompetenzentwicklung“, und um das Lernen aus Fehlern.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Zum einen denken wir in Geschäftsmodellen verbunden mit der Frage, wie bestimmte Konzepte und Ideen in die Firma passen und nachhaltig zum Erfolg am Markt bzw. im Werk führen. Auf der anderen Ebene geht es um den Nachweis der Machbarkeit durch den Bau von digitalen und/oder physischen Prototypen. Dabei spielt nicht nur der Reifegrad einer Technologie eine Rolle, sondern insbesondere die Fähigkeit des industriellen Systems, das Neue aufzunehmen.

Ein offener Community-Ansatz, maßgeschneiderte Formate und dedizierte Freiräume sind die methodischen Bausteine und Garanten für effektive Innovation von der Idee bis zur erfolgreichen Markteinführung.

AOK

DER DIGITALE KOMPASS – AUF DEM WEG ZUM MODERNEN DIENSTLEISTER

Lisa Gürster
Trainerin
lisa.guerster@nordost.aok.de

Daniela Moritz
Personalentwicklerin
daniela.moritz@nordost.aok.de

AOK
Die Gesundheitskasse.

Das ist unser Innovationsprojekt

Als Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde eine Wissensplattform für Informationen und Werkzeuge rund um die digitale Arbeitswelt geschaffen: der Digitale Kompass. Der Digitale Kompass bietet für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich zeit- und ortsunabhängig über digitale Themen zu informieren, den Umgang mit neuen Programmen und technischen Anwendungen zu lernen oder sich mit Kollegen zu digitalen Themen auszutauschen. Durch unseren Digitalen Kompass schaffen wir eine Plattform, die unseren Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter Orientierung und Hilfe bietet.

Den Mitarbeitenden stehen kurze Lernhappen wie Impulsvorträge, Web Based Trainings oder Übungen bereit. Sie können über Netzwerke mit anderen Lernenden in Verbindung treten, haben die Möglichkeit zum Ausprobieren und können eigene Inhalte hinzufügen. Zudem gibt es ein stetig wachsendes Nachschlagewerk.

Es gibt Impulsvorträge zu Themen wie „Mobile Arbeit im Team organisieren“, „Führen von Teams an unterschiedlichen Standorten“ oder auch „Sinn verstehen: innovative Kommunikation – miteinander Dinge bewegen“, „Die Zukunft gut gestalten. Grundbegriffe der Veränderung.“ Web Based Trainings gibt es zum Beispiel zu „Führung im demografischen Wandel“, „Zeitmanagement“ und Compliance-Themen wie Datenschutz und Korruptionsprävention.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Heutzutage gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um sich Wissen anzueignen, auf dem Laufenden zu bleiben, die Zusammenarbeit zu intensivieren und neue oder veränderte Aufgaben zu meistern. Viele Mitarbeitende nutzen regelmäßig Formate wie:

- Mobile Geräte (Smartphone, Tablet, Fitness-Tracker)
- Web Browser und Suchmaschinen
- Soziale Netzwerke
- E-Mail-Systeme
- Kommunikationstools (Jabber, Skype, WebEx)
- Newsfeed Apps
- Web-Ressourcen zum Lernen und zur Inspiration (YoutTube, Wikipedia)
- Sprachassistenten wie Alexa, Cortana, Siri

Wir wollten daher neben den klassischen Angeboten eines Seminars mit dem Digitalen Kompass neue Formate schaffen, die orts- und zeitflexibel genutzt werden können.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir informieren regelmäßig und auf verschiedenen Kanälen zum Digitalen Kompass. Die Rückmeldungen, die wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten, werten wir in unserem interdisziplinären Projektteam aus und leiten daraus unsere nächsten Schritte ab. So können wir den Digitalen Kompass stetig an die praktischen Bedarfe anpassen.

So meistern wir Herausforderungen

Die digitale Arbeitswelt erfordert von uns allen eine große Flexibilität, die nicht immer einfach umzusetzen ist. Damit jedes Team schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren kann, haben wir einen Team-Kompass erstellt. Mit dem Team-Kompass legt jedes Team für sich regelmäßig fest, wo zum Beispiel Weiterbildungsbedarf besteht und wie das benötigte Wissen eingeholt werden kann.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Die fortschreitende Digitalisierung im Alltag und die damit verbundenen Möglichkeiten und Erfahrungen haben vieles verändert. Die Erwartungen unserer Kunden – Versicherte und Vertragspartner – hinsichtlich Schnelligkeit, Benutzerfreundlichkeit und Serviceerlebnis ihrer Krankenkasse sind davon geprägt. Kundenbindung und Markenbindung haben sich deutlich verändert. Informationen und Überblick über Leistungen sind im Internet erhältlich. Die Bereitschaft, sich selbst zu vermessen und diese Daten für die gesundheitliche Versorgung weiterzugeben, hat stark zugenommen.

Die AOK Nordost bleibt zentraler Ansprechpartner zum Thema Gesundheit. Wir werden vor Ort und über alle relevanten Kommunikationskanäle erreichbar sein und Kundenberatung und Betreuung individuell, zeitnah und persönlich leisten.

Das Tempo ist hoch und Neues kann die Arbeit erleichtern, wenn man die Technik beherrscht und nicht die Technik uns. Dabei unterstützt der Digitale Kompass.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Wir haben zunächst eine Bedarfsanalyse durchgeführt, das heißt, wir haben einen Fragebogen entwickelt und in den Teams gefragt: Was braucht ihr, was muss euer Team digital können? Wir haben in den Teamrunden dann versucht, verschiedenste Sichtweisen mit einzubeziehen und alle zu fragen, welche digitalen Skills gebraucht werden. Unser Innovationsprojekt ist ein lebendiges Projekt, das sukzessive immer weitergedacht wird. Wir reden daher immer wieder darüber, was wir und unsere Teams im Zuge der digitalen Transformation brauchen.

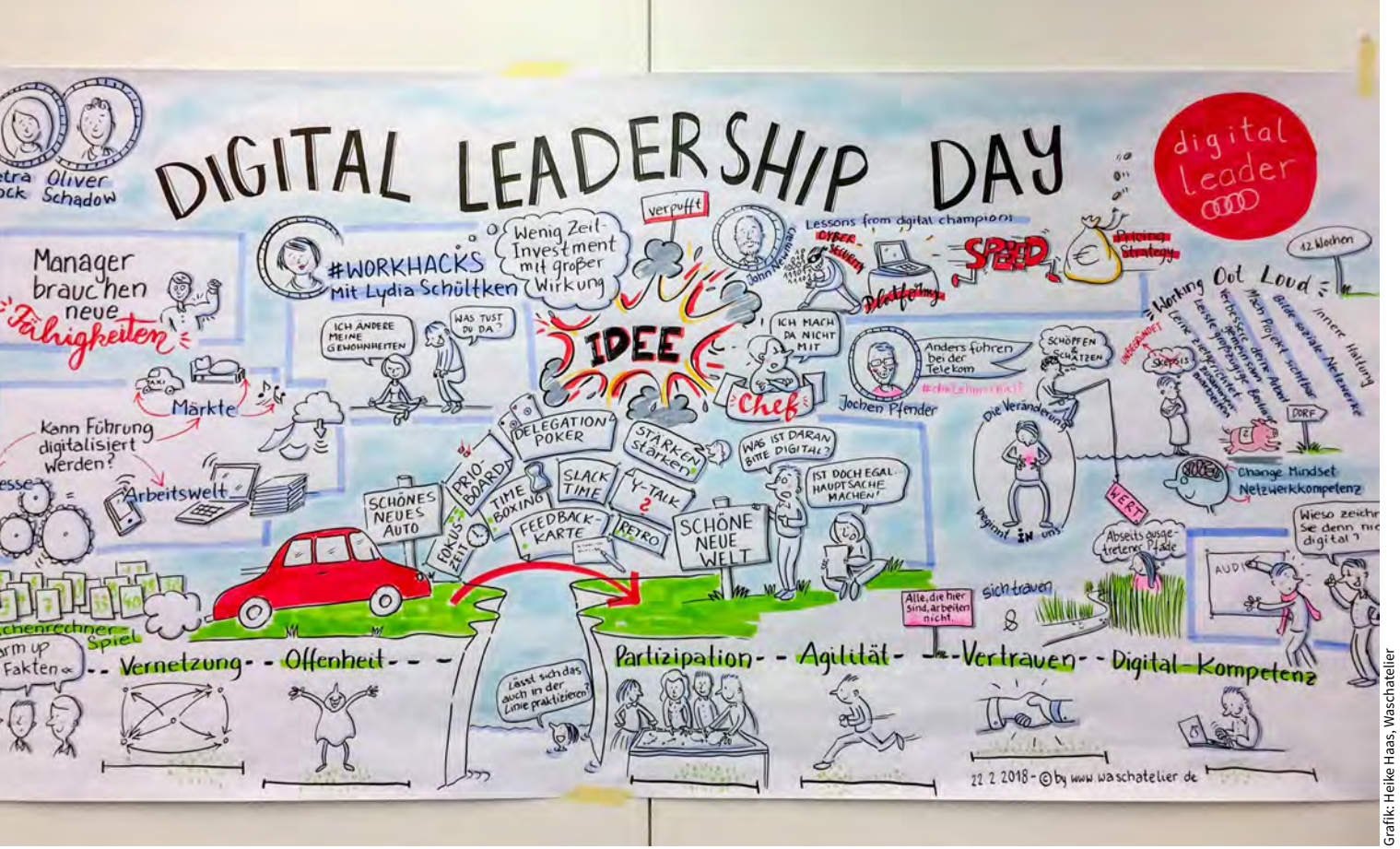
Audi

AUDI
DIGITAL LEADERSHIP DAY

digital
leadership
day

digital
leader

Petra Hock
Fuehrungs-/Zusammenarbeitskultur
petra.hock@audi.de



Grafik: Heike Haas, Waschatelier

Das ist unser Innovationsprojekt

Unser Projekt, der Audi Digital Leadership Day – ein Tag für Führungskräfte –, beschäftigt sich mit der Frage: „Welche Art von Führung braucht es in der digitalen Welt?“ Ziel dabei ist es, mit Impulsen, Workshops und Experimenten das Thema Digital Leadership und den damit verbundenen Haltungswandel zu verstehen und erste Schritte in die neue Richtung zu gehen.

Der Digital Leadership Day hat bisher zweimal stattgefunden: am Standort Ingolstadt mit rund 100 Führungskräften, am Standort Neckarsulm mit rund 60 Führungskräften. Beide Veranstaltungen sind auf großes Interesse gestoßen und waren binnen kürzester Zeit ausgebucht.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Mit der Digitalisierung ändern sich die Arbeitswelten und Arbeitsweisen, die VUCA-Welt macht neue Modelle und Denkweisen notwendig. Immer neue Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die zunehmend über Abteilungsgrenzen, Hierarchiestufen, Zeitzonen und Räume hinweg möglich wird. Für Führungskräfte bedeutet das einen Spagat: Sie sollen weiterhin Sicherheit und Effizienz bieten und zugleich offen und innovativ sein und Experimente wagen. Diese neue Führungskultur und neuen Führungsmodelle sorgen für Unsicherheiten bei den Führungskräften – hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung, der Erwartungen zum Verhalten und zur Rolle als Führungskraft in der digitalen Welt und darüber, was Digital Leadership für eine Führungskraft bei Audi konkret bedeutet.

Eine Hilfe für den Übergang von hierarchischer Führung zu einer digitalen vernetz-

ten Umwelt und ein oft im Zusammenhang mit Digital Leadership benutztes Modell ist „VOPA+“ – dahinter verbergen sich die Begriffe Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen. Diese Aspekte greift nun der Digital Leadership Day auf, um die Audi-Führungskräfte auf ihrem neuen Weg zu begleiten und zu unterstützen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir stellen unseren Mitarbeitenden erste mögliche Schritte vor, die wir mit ihnen gemeinsam gehen, schaffen Erlebnisse, die ihnen Unsicherheiten nehmen und Transfer ermöglichen. Wir stellen ihnen zudem Methoden vor, die für komplexe Situationen geeignet sind und erzeugen Commitment für die Umsetzung. Mit all diesen Maßnahmen schaffen wir ein konkret erlebbares„Jetzt gehen wir es an“-Gefühl.

So meistern wir Herausforderungen

Der Begriff „Digital Leadership“ sorgt für diffuse Erwartungen und wirft die Frage „Was ist denn daran digital?“ auf. Einige, vor allem technisch orientierte Teilnehmende haben Tools erwartet und waren verwundert, dass es doch ausschließlich um Haltung und Verhalten geht. Am zweiten Digital Leadership Day hatten wir daher einen Workplace-Experten eingeladen, der die technischen Aspekte stärker beleuchtet hat. Zudem geht es uns auch noch darum, diejenigen zu erreichen, die bislang nicht dabei waren, und die Themen künftig auch viral weiterzuspielen.

Haltungswandel herbeizuführen ist schwer und lässt sich nicht „verordnen“ – für eine Veränderung braucht es Vorleben und neue Strukturen.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Leading statt Managing, Offenheit und Empowerment statt Kontrolle, Netzwerke statt Organigramme – das ist unsere Vorstellung eines wirklich verstandenen und gelebten Digital Leadership. Es ist noch ein weiter Weg, aber wir gehen voran. Und die bisherigen Digital Leadership Days bestärken uns, auf dem richtigen Weg zu sein: Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer sprechen immer noch häufig davon. Im Jahr 2019 wird es eine Weiterentwicklung zu der Frage geben, wie man „VOPA+“ online umsetzen kann.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Um erfahrbar zu machen, was Digital Leadership bedeutet und warum es dabei nicht um Tools, sondern um Haltung geht, nutzen wir für den Digital Leadership Day Impulse, Workshops, Experimente und Austausch. Zu unseren Instrumenten zählen dabei Frameworks zu digitalen Entwicklungen, eine Einführung in das Modell „VOPA+“ mit der Möglichkeit zur Selbsteinschätzung und zum Transfer in den eigenen Arbeitsbereich sowie agile Experimente, die helfen, Agilität zu erleben und zu verstehen. Wir nutzen Workhacks zur Vorstellung minimalinvasiver Maßnahmen rund um Teambuilding, Fokus, Zeitmanagement, Innovation und Transfer in den eigenen Arbeitsbereich und die Methode des „Working Out Loud“, um die Bedeutung von Netzwerkkompetenz und einer wertschätzenden Haltung erlebbar zu machen. Auch Best Practice-Beispiele, die Impulse aus anderen Unternehmen aufgreifen, spielen eine Rolle, und wir verbinden dieses mit einem Workshop zu Chancen und Herausforderungen für eine interne Umsetzung. Dafür nutzen wir die Walt Disney-Methode oder auch Fishbowl. Zur Etablierung des „sozialtolerierten Schwänzens“ nutzen wir die „Wildcard“.

Zur Einbindung ins Audi Enterprise Social Network gibt es das Angebot einer geschlossenen Community für die Teilnehmenden zur Vor- und Nachbereitung und zum Ausprobieren in einem geschützten Raum. Wir geben Impulse aus Studien und Tests und bieten die Möglichkeit, Entscheidungen online zu treffen und damit den Digital Leadership Day mitzugestalten. Über Workshopbegleitungen durch die betreuenden Führungskräfte im HR-Bereich erreichen wir ein tieferes Verständnis für die Fragen und Herausforderungen. Zudem teilen wir Interviews zu den Erwartungen an die Rolle eines Digital Leaders als Video.

Aventics

AVENTICS IIOT ON THE ROAD

Dr. Michael Britzger
Senior Manager Digital Transformation
michael.britzger@emerson.com

Dr. Frank Theilen
Vice President Digital Transformation
frank.theilen@emerson.com

AVENTICS

Das ist unser Innovationsprojekt

Kern unseres Projektes ist die Entwicklung eines neuen Produktes bei AVENTICS: der Smart Pneumatic Analyzer (SPA). Dabei handelt es sich um ein Gerät in einem portablen Koffer zur Messung von pneumatischen Parametern einer industriellen Anlage. Der SPA generiert also Daten, um damit in Zukunft Mehrwerte zu erzeugen.

Das ist ein großer Schritt für uns, denn wir sind eigentlich ein reiner Komponentenlieferant. Mit diesem IIoT-Koffer, also einem Produkt aus dem Bereich „Industrial Internet of Things“, wagen wir uns erstmals in Richtung Industrie 4.0 und an die Gewinnung und Auswertung von Kundendaten.

Der SPA selbst stellt keine Neuerfindung dar, aber unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom bisherigen Produktportfolio des Unternehmens. Schon die Produktentwicklung war ein innovativer Prozess, denn der SPA wurde direkt im Lieferanten-/Kundenumfeld kreiert. Auch die orangefarbene CI-Darstellung des Produktes („passion red“) unterscheidet sich deutlich von unseren bisherigen Produkten.

Mit dem SPA erleichtern wir nicht nur dem Kunden, sondern auch unseren Mitarbeitenden – zum Beispiel im Vertrieb – den Zugang zum Thema IIoT.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wir wollten ein Signal setzen für eine neue Arbeitskultur und neue, digitale Werte – und zwar nach innen und nach außen. Nach außen lautet unser Slogan: „It’s that easy“ – und genau dieser Satz sollte sich auch irgendwie im hochkomplexen IIoT-Thema widerspiegeln. So kam es zu der Idee, pneumatische Daten zu messen und zu visualisieren und das entsprechende Gerät in einen kleinen Koffer zu packen, der portabel ist und zum Kunden mitgenommen werden kann. Wir wollten also eine einfache Anwendung schaffen, um ein Signal zu setzen, dass IIoT doch so verständlich sein kann.

Intern hat der Koffer natürlich auch Symbolcharakter für eine ganz neue Arbeitsweise und digitale Werte: Da hat sich ein Mitarbeiter am Wochenende hingesetzt und „mal eben“ einen ersten Prototyp gebaut – einfach, weil er motiviert war! Mit diesem ersten Prototyp, unserem „minimum viable product“ sind wir dann direkt zum Kunden gegangen – und jetzt schulen wir Vetriebler weltweit, die diesen Koffer verkaufen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Der Koffer zeigt, dass wir Sachen schnell und anders machen können, wenn wir nur wollen. Wir geben unseren Mitarbeitenden Raum und bewe-

gen insbesondere die digitalen Enthusiasten zum Handeln. Um es unseren Mitarbeitenden zu ermöglichen, neue, agile Arbeitsmethoden einfach mal auszuprobieren und auf lange Sicht auch in einer viel alltäglicheren Form anwenden zu können, haben wir auch die entsprechende Umgebung geschaffen: Wir haben einen Design-Thinking-Raum eingerichtet, in den sich Teams einmieten können, um eben mal mit neuen Arbeitsweisen wie Scrum oder Design Thinking zu experimentieren.

So meistern wir Herausforderungen

Neue Methoden anzuwenden und vor allem: mit einem noch nicht fertigen Produkt, also einem Prototyp zum Kunden zu gehen, ist für unser traditionelles Unternehmen eine relativ neue Sache. Normalerweise sind wir immer mit fertigen Produkten zum Kunden gegangen, und jetzt haben wir es komplett anders gemacht, indem wir nur ein „minimum viable product“ gebaut haben und damit zum Kunden gegangen sind. Diese neue „Einfach mal machen“-Arbeitsweise weiter ins Unternehmen zu tragen, ist schwierig, da wir schon noch in alten, eher hierarchischen Strukturen und Silo-Denken verwurzelt sind.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Das Erscheinungsbild des neuen Produktes hat einen regelrechten Hype um das Thema IIoT ausgelöst – extern und intern.

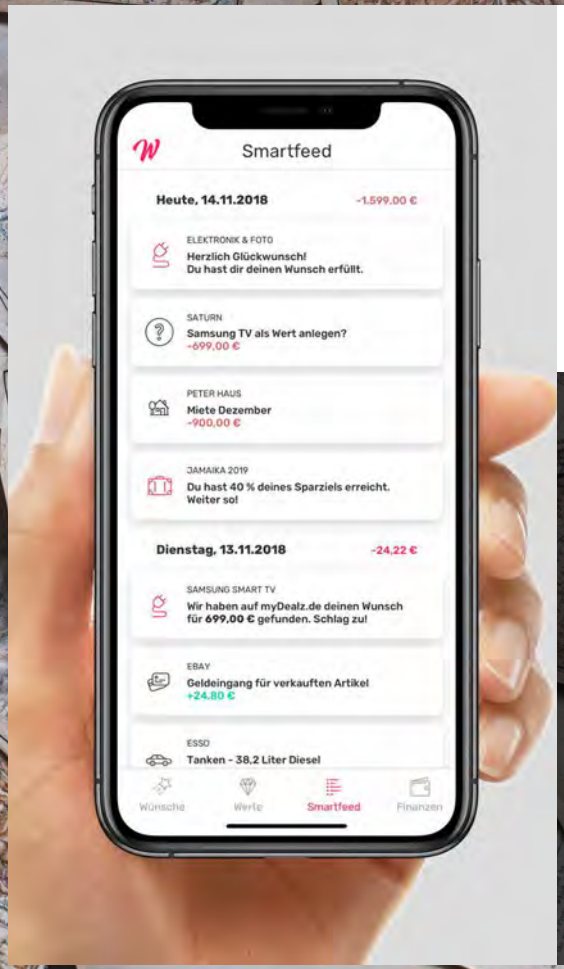
Der Koffer ist dadurch zum Startschuss für eine agile Arbeitskultur geworden. Wir haben einen Raum geschaffen, der das kulturelle Miteinander verändern soll und in dem neue Arbeitsmethoden ausprobiert werden. Das Schöne ist, dass dieser neue Raum von ganz allein Veränderung vorantreibt, da die Leute dort einfach anfangen, zu machen: Sie schnappen sich die beschreibbaren Boards und fangen an, zu brainstormen und Ideen zu entwickeln. Diese neue Kultur wollen wir dadurch ein Stück weit mehr ins Unternehmen tragen.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Das Produkt wurde in einem Design-Thinking-Prozess und direkt in unserem Lieferanten-/Kundenumfeld kreiert. Das „minimum viable product“ wurde ohne lange Entwicklungszyklen entwickelt: Ohne Freigaben abzuwarten haben wir relativ kurzfristig einen Prototyp entwickelt und diesen sofort mit zu unseren Kunden und „intern“ in unser Managementmeeting genommen und geschaut, wie sie darauf reagieren. Der Kunde hat direkt noch weitere Ideen hinzugefügt und bereits in dem Moment, in dem wir die Idee vorgestellt haben, angefangen, mit uns über weitere Anwendungsmöglichkeiten zu diskutieren.

Braunschweigische Landessparkasse

BANK MEETS FINTECH



Michael Madel
Team Change & Digitalisierung
michael.madel@blsk.de

Sascha Köhler
Team Change & Digitalisierung
sascha.koehler@blsk.de

Braunschweigische Landessparkasse

Das ist unser Innovationsprojekt

Die Braunschweigische Landessparkasse, die Sparkasse Paderborn und das Start-up FINO entwickeln gemeinsam eine App. Es handelt sich hierbei um ein Pilotprojekt: Neben der eigentlichen Produktentwicklung sollen die Synergien zwischen einem Start-up und einem traditionell verankerten Unternehmen genutzt werden.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Da wir festgestellt haben, dass sich das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden stark verändern, haben wir als Sparkasse selbstverständlich reagiert. Für unsere Kunden möchten wir daher noch innovativer werden. Um dies erfolgreich umzusetzen, haben wir ein Projekt gegründet namens „BLSK goes digital“, welches sich in sechs Teilprojekte aufgliedert. Im Mittelpunkt dieser Projekte steht der Kunde.

Als Sparkasse haben wir großes Interesse am Thema Digitalisierung. Hier verspüren wir einen großen Drang nach Entwicklung und Veränderung. Wir haben das Ziel, durch digitale Innovationen zukünftig den bestmöglichen Mehrwert als Bank bieten zu können. Als wir das Start-up-Unternehmen FINO kennengelernt haben, haben wir diese Chance ergriffen. Wir freuen uns über die Zusammenarbeit.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Veränderungen bringen auch in unserem aktuellen Projekt Reibungsverluste mit sich. Wir haben hier die Erfahrung gemacht, dass eine offene und zielgerichtete Kommunikation hilft. Hierbei haben wir vor allem Tools wie „Zoom“ für Videocalls sowie „Slack“ für operative Projektthemen und „Asana“ zur Aufgabenverteilung und das Bugfixing genutzt. Im Laufe des Projekts haben wir ein starkes Vertrauensverhältnis aufgebaut, welches uns eine stets offene Kommunikation ermöglichte.

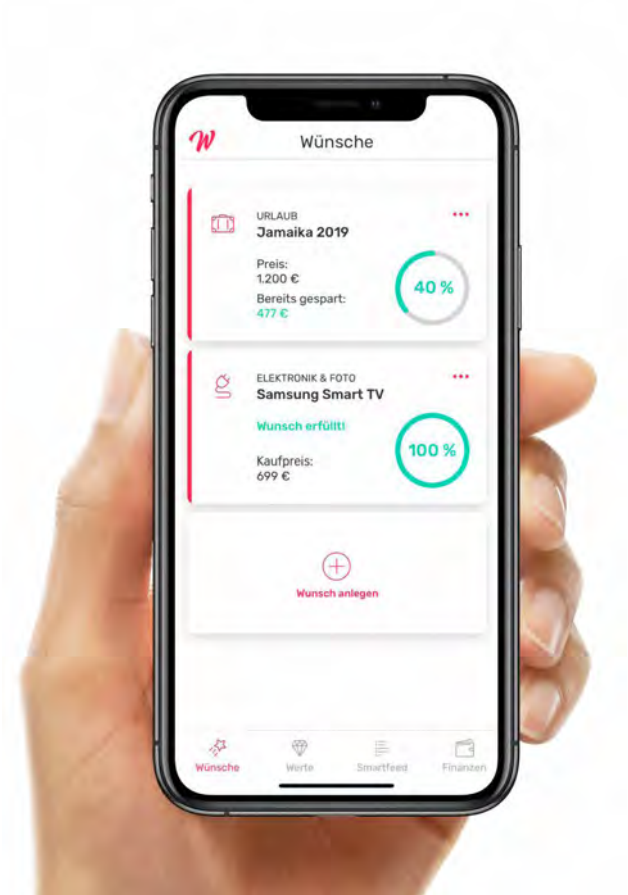
So meistern wir Herausforderungen

Die größte Herausforderung war definitiv das unterschiedliche Mindset! So wertvoll unsere zum Teil konträren Denkschulen auch waren, so herausfordernd waren sie auch zugleich. Die Agilität sowie Unternehmenskultur eines Fintechs in Einklang zu

bringen mit unserer Arbeitsweise in einem großen Bankhaus war zu Beginn ein Abenteuer. Hierzu zählen „Kleinigkeiten“ wie die Einhaltung von Deadlines oder strukturierten Meetings. Aber auch größere Hürden wie die Auffassung von zum Beispiel rechtlichen Themen mussten genommen werden. Es brauchte ein hohes Maß an Kommunikation und Vertrauen, um hier produktiv zu arbeiten.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Natürlich den Erfolg für unsere App! Ganz klar freuen wir uns aber auch über die Synergien und deren produktive Folgen, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben haben. So führten diese Synergien beispielsweise zu Methoden hinsichtlich des agileren Arbeitens und zu anderem Denkverhalten – kreativer, offener, größer. Spannend und fruchtbar waren auch die sich aus dieser Zusammenarbeit ergebenden gegenseitigen Einblicke: der Einblick in ein Fintech in seiner Gesamtheit und genau umgekehrt der Einblick für ein Fintech in eine Bank. Auch der Entstehungsprozess von der Customer Journey bis zur fertigen App ist dieser Synergie zu verdanken.



Vor allem die unterschiedlichen Denkweisen haben uns wertvolle Impulse gegeben – das wollen wir weiter und noch mehr!

Methodisch sind wir so vorgegangen

Während der Entwicklungsphase wurden unterschiedliche agile Formate genutzt – unter anderem haben das Design Thinking und eine Customer Journey hier Anwendung gefunden.

Bundesagentur für Arbeit

SPIELEND LERNEN – SERIOUS GAME ZUM EMPLOYER BRANDING

Dr. Annette Freitag
Expertin Bildungsprodukte – Training
annette.freitag@arbeitsagentur.de

Bundesagentur für Arbeit

Das ist unser Innovationsprojekt

Wir haben ein Computerspiel entwickeln lassen, welches Einblicke in die Arbeit bei der Bundesagentur für Arbeit vermittelt. Die Spielerinnen und Spieler haben den Auftrag, ihre eigene Arbeitsagentur zu führen, Personal einzustellen und zu qualifizieren. Ihr Handeln entscheidet auch darüber, wie schnell Menschen und Arbeit zusammenfinden und wie sich die Arbeitslosenquote in einer fiktiven Stadt entwickelt. Wir wollen über dieses Spiel junge Leute zwischen 16 und 20 Jahren auf die Bundesagentur für Arbeit als potenzielle Arbeitgeberin aufmerksam machen und sie für unsere Ausbildungs- und Studienangebote gewinnen.

Außerdem wollten wir erste Erfahrungen mit der Gestaltung und dem Einsatz von Serious Games sammeln, die wir später auch im Bereich Mitarbeiterqualifizierung einsetzen möchten.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wir haben ein Planspiel zur Arbeitsmarktpolitik, das wir auf dem Papier bereits erstellt und in zahlreichen Lehrveranstaltungen getestet hatten, in ein Serious Game transferieren lassen. Dazu mussten wir zuallererst Wissen über technische und didaktische Fragen der Spielentwicklung erwerben und unser Wissen in den Bereichen Datenschutz und IT-Sicherheit ausbauen. Das Projekt hat uns außerdem erste Erfahrungen in der Kooperation mit einem Start-up aus der Kreativszene beschert, die uns heute hilfreich erscheinen, denn wir möchten sie für zukünftige Projekte im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung nutzen oder für die Beratung von Arbeitgeberkunden einsetzen, die aufgrund der demografischen Entwicklung auf wirksame Tools zur Rekrutierung und Kompetenzfeststellung angewiesen sind. Außerdem hielten wir die Idee, Computerspiele einmal in etwas Seriöses zu verwandeln für ebenso spannend wie die Idee, potenzielle Nachwuchskräfte über neue digitale Kanäle anzusprechen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir haben die Mitarbeitenden über ähnliche Wege wie die avisierten Spielerinnen und Spieler angesprochen. Zusätzlich wurden die Mitarbeitenden über das Intranet der Bundesagentur für Arbeit und über ihre Vorgesetzten über das Spiel informiert. So konnten wir sogar Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Organisation gewinnen, die unser Spiel direkt an die Zielgruppe in Schulen und Berufsinformationszentren herangetragen haben. Auch der Trailer auf YouTube, Presseartikel und Flyer, die wir für das Marketing produzierten, haben dazu beigetragen, Mitarbeitende und die Kunden mit auf unseren Weg zu nehmen.

So meistern wir Herausforderungen

Der größte Stolperstein war der Mangel an Erfahrung mit digitalen und spielerischen Lernformen. Das hat Prozesse und Entscheidungswege, die in einer hierarchisch organisierten Großbehörde wie der Bundesagentur für Arbeit ohnehin hochkomplex sind, deutlich verkompliziert und verlängert.
Ein weiterer Stolperstein war die Tatsache, dass viele Menschen in Deutschland Computerspiele in erster Linie für einen stumpfsinnigen, sinnentleerten Zeitvertreib mit Suchtgefahr halten. Entsprechend groß war die Gruppe der Kritiker, die unsere Idee in erster Linie als Geldverschwendung eingestuft hat.

Eine weitere Schwierigkeit leitet sich wohl auch daraus ab, dass wir es in der Bundesagentur für Arbeit noch nicht gewohnt sind, transdisziplinär, über organisatorische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Bei der Spielentwicklung kam es jedoch darauf an, Wissen und Erfahrungen aus den verschiedensten Wissensgebieten zu teilen.

Die weitaus größte Herausforderung bei der Gestaltung des Serious Games war allerdings das Ausbalancieren von Spielspaß und der komplexen Realität, der Beschäftigte und die Kundinnen und Kunden der Bundesagentur für Arbeit gegenüberstehen. Wir sind eine Behörde, die häufig mit ernsten, manchmal sogar existenzbedrohenden Problemen von Menschen konfrontiert wird. Auch wenn wir bei der Spielentwicklung großen Wert auf Spielspaß legten, mussten wir in besonderem Maße darauf achten, Ernst und Spaß verant-

wortungsvoll auszubalancieren. Deshalb gibt es nur sehr dosiert eher komische Spielsituationen, denn wir wollten keine Figuren oder Spielzüge erzeugen, durch die sich arbeitslose Kunden oder Berufsvertreter kompromittiert fühlen. Auch unser hochkomplexes Bildungs- und Berufssystem mit seinen landesspezifischen Variationen ließ sich im Spiel nur grob vereinfacht darstellen. Wer ein lustiges Spiel gestalten will, muss deshalb lernen, an den richtigen Stellen – und vor allem über sich selbst – zu lachen und Abschied nehmen von allzu hohen Perfektionsansprüchen, wenn es um die Darstellung der Wirklichkeit geht. Bei der Darstellung der Berufswelt haben wir letztlich einige wirklich grobe Vereinfachungen und entsprechende Expertenkritik in Kauf genommen und uns davon verabschiedet, mit dem Spiel die ganze Bandbreite unserer Arbeit oder die unseres Bildungs- und Berufssystems abzubilden. Auch wenn die Realität komplexer ist, sollte unser Spiel in aller erster Linie unterhalten und Spaß machen.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unsere Vision ist es, Gamification nicht nur für das Recruiting, sondern auch für die interne Mitarbeiterqualifizierung weiter auszubauen. Gerade von internen Testspielerinnen und Testspielern (z. B. Auszubildende und Studierende unserer Hochschule) haben wir äußerst positive Rückmeldungen auf unsere Spieleidee bekommen. Viele bewerteten das Spiel nicht nur als spannend, sie fanden es auch richtig cool, dass ihre Arbeitgeberin, die Bundesagentur für Arbeit, moderne digitale Tools entwickelt, von denen sich junge Menschen angezogen fühlen. Wir glauben deshalb, dass Gamification lebenslanges Lernen innerhalb und außerhalb der Bundesagentur für Arbeit bereichern und befördern kann, insbesondere wenn es um Lernangebote für jüngere Beschäftigte geht. Das trifft auch deshalb zu, weil Spiele dazu beitragen können, dass Beschäftigte on the Job nicht nur mit Spaß, sondern auch mit ihrer individuellen Geschwindigkeit lernen können. Bevor das so weit ist, müssen wir nicht nur in der Bundesagentur für Arbeit noch sehr viel mehr digitalen Lerncontent erstellen und Spiele entwickeln lassen, die Lernen, Kompetenzfeststellung und Rekrutierung befördern. Wenn wir in der Bundesagentur für Arbeit auf diesem Gebiet mehr Erfahrungen sammeln, können wir vielleicht sogar unsere Arbeitgeberkunden dazu beraten, die in Zeiten des demografischen Wandels auf coole Ideen zum Lernen und Employer Branding angewiesen sind.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Zuerst haben wir uns mit einem Fachmann aus der Spieleindustrie zu technischen, kaufmännischen und rechtlichen Fragen der Spielentwicklung ausgetauscht. Wichtig war auch, dass er die Machbarkeit unserer Idee eingeschätzt und uns im Vorfeld des Projektes mit Informationen und Best Practice-Beispielen versorgt hat. Der Experte hat uns außerdem wertvolles Wissen über technische, gestalterische und kaufmännische Besonderheiten der Spieleindustrie vermittelt und uns zu den wichtigsten Regelungen des Jugend- und Datenschutzes beraten.

Anschließend haben wir einen Ideenwettbewerb ausgeschrieben, bei dem zahlreiche spannende Entwürfe aus der Spieleindustrie bei uns eingegangen sind. Wie immer bei öffentlichen Ausschreibungen waren in erster Linie der Preis und die Erfüllung eines internen Anforderungskataloges entscheidend für die Auswahl unserer zukünftigen Kooperationspartner aus der Spieleindustrie.

Das Team, welches die Spielegestaltung vonseiten der Bundesagentur für Arbeit im Wesentlichen vorangetrieben hat, bestand aus drei Personen mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und Fachkenntnissen. Die Verschiedenheit kann als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren bezeichnet werden, denn an vielen Stellen des Projektes waren Erfahrungen und Fachwissen aus verschiedenen Richtungen erforderlich. Wichtig waren unter anderem vertiefte Kenntnisse über interne Arbeitsabläufe und Regeln, über Bildungs- und Berufskunde, über Didaktik und Pädagogik, über Personalmarketing oder über interne und externe Kommunikationswege der Bundesagentur für Arbeit. Eine hohe IT-Affinität war ebenfalls unerlässlich. In Kooperation mit den Spielentwicklern wurden schließlich mehrere Protoypen gebaut, getestet und dem Vorstand vorgestellt. Außerdem wurden immer wieder Probeläufe mit Gruppen jugendlicher Testerinnen und Tester gemacht, die aus dem Pool der eigenen Beschäftigten (Azubis und Studierende) gewonnen wurden. Ohne diese Jugendlichen wäre der Projektabschluss sicher nicht erfolgreich verlaufen, denn sie haben die Spielentwickler zum Beispiel über die Verständlichkeit der Spielregeln oder die Balance zwischen Spielspaß, Spannung und inhaltlichen Herausforderungen beraten.

Deutsche Bahn

NEXT LEVEL ACADEMY – AUFBRUCH IN DIE SELBSTORGANISATION

Christian Holz
Product Owner Team Transformation & Digitalisierung
DB Akademie agile Organisation
christian.holz@deutschebahn.com

Vanessa Potter
Team Führung
DB Akademie agile Organisation
vanessa.potter@deutschebahn.com

Das ist unser Innovationsprojekt

Die DB Akademie verantwortet das Qualifizierungsprogramm Führung und Management für die Führungskräfte im DB-Konzern, also für die betrieblichen Führungskräfte bis zum Konzernvorstand. In diesem Zusammenhang bewegten uns schon länger Themen wie „New Work“ und die Transformation des DB-Konzerns. Aus einem eher hierarchischen Umfeld kommend, haben wir zunehmend begonnen, auf Augenhöhe zu führen und schließlich auch Verantwortung zu teilen. Alles mit der Zielsetzung, besser zu verstehen, was unsere Kunden, die Führungskräfte des Konzerns, bewegt und um unser Portfolio noch besser und schneller darauf ausrichten zu können.

Mit dem Projekt „Next Level Academy“ haben wir uns daher auf den Weg gemacht, strukturiert selbstorganisiert zu arbeiten. Denn selbstorganisiertes Arbeiten heißt nicht: „Ich mache, was ich will“, sondern bedarf klarer Prozesse und Verantwortlichkeiten, damit es funktionieren kann.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wir sind von einer sehr klassischen, hierarchisch strukturierten Organisation gekommen und haben uns zu einer Art Matrixorganisation weiterentwickelt – mit dem Ziel, agiler zu sein, um auf Veränderungen aus dem Konzernumfeld schneller reagieren zu können und um kundenorientierter handeln zu können. Verbunden ist dies auch mit mehr Freiheitsgraden für die Mitarbeitenden. In der Folge wurde zwar vermehrt selbstorganisiert gearbeitet, allerdings wenig strukturiert: Sachen wurden doppelt gemacht, und wir hatten nicht immer den Kunden im Blick, sondern das jeweils spannende Thema – so nach dem Motto „Das greife ich mir jetzt mal“, aber ohne die Frage danach, welchen Mehrwert der Kunde davon hat. Zudem fehlten auch die wirklich systematischen Tools im Bereich der Selbstorganisation, mit denen wir hätten arbeiten können. Im Ergebnis führte das zu einer Verlangsamung der Arbeit und zu mangelnder Kundenzentrierung.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Immer wieder gab es Reflexionsschleifen mit den Mitarbeitenden. Wir stoßen immer wieder die Verantwortungsübernahme an und schaffen Strukturen und Prozesse, die den Mitarbeitenden Orientierung geben. Dadurch, dass wir klassische Macht- und Hierarchiestrukturen und deren Elemente reduziert und auf verschiedene Rollen verteilt haben, ist jeder an der Wertschöpfungskette beteiligt – und andersherum kann sich dadurch auch niemand aus der Verantwortung herausnehmen. Alle internen und externen Projekte werden selbstorganisiert besetzt und der Mitarbeitende kann selbst entscheiden, ob seine zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen es zulassen, in ein Projekt zu gehen. In unserem Governance-Prozess werden eher strategische Themen bearbeitet: Wenn neue Rollen eingeführt werden oder strukturell etwas an der Organisation verändert wird, muss das hier beschlossen werden. Jeder kann in den Governance-Prozess etwas einbringen, jeder kann seine Meinung kundtun und alles wird mit dem ganzen Team im Rahmen eines integrativen Entscheidungsprozesses diskutiert. Hierin werden relevante Einwände herausgearbeitet und müssen dann auch berücksichtigt werden.

So meistern wir Herausforderungen

Strukturierte Selbstorganisation bedarf eines Regelwerks, das wir uns selbst geben, und dies wiederum bedeutet einen erheblichen Arbeits- und Abstimmungsaufwand.

Die klassischen Change-Herausforderungen wie Widerstand, Skepsis, das „Tal der Tränen“ und Volatilität im Team gab und gibt es auch in diesem Prozess. Auch der Rückfall ins „alte Denken“ kommt immer wieder vor, gerade in Krisensituationen. Es ist eben ein wirklicher Mindset-Shift, den wir uns hier vorgenommen haben – das spüren und durchleben wir immer wieder.

Wir haben einen Startschuss für eine agile Organisation gesetzt – und wissen, dass das erst der Anfang ist und wir uns auch selbst stetig weiterentwickeln und Prozesse, Strukturen ändern oder anpassen werden, um uns weiterhin mit so viel Drive in Richtung Selbstorganisation und Kundenzentrierung zu bewegen.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Wir haben eine fluide und selbstorganisierte Organisation gebaut, die sehr schnell auf Veränderung von außen reagieren kann: Unsere Mitarbeitenden können mehrere Rollen einnehmen, wir können Teams zusammenlegen, und die Methoden zum selbstorganisierten Arbeiten sind so verteilt, dass es jedem ermöglicht ist, danach zu arbeiten. Damit können wir auch in die Organisation hinein als eine Art Leuchtturmprojekt wirken und Impulse zur Transformation des Konzerns geben.

Methodisch sind wir so vorgegangen

In der Anfangsphase haben wir mit Kanban-Boards gearbeitet, Netzwerke zum Erfahrungsaustausch gebildet und auch eine Beratung mit Schwerpunkt Selbstorganisation mit an Bord geholt. Danach galt es, einen Methodenkasten aufzubauen, aus dem man sich bedienen kann. Dazu zählten beispielsweise Methoden wie der integrative Entscheidungsprozess, Sync- oder auch Governance-Meetings. Der gesamte Methodenkasten im Bereich Selbstorganisation ist so groß, dass wir einige Methoden vorgegeben haben, damit wir eine Sprache sprechen, und darüber hinaus kann jeder die Methode wählen, die er gerade braucht.

Diehl Aviation

DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY @ DIEHL AVIATION

Simon Krasowski
Senior Vice President Digital Transformation
simon.krasowski@diehl.com

DIEHL
Aviation

Das ist unser Innovationsprojekt

Um unseren künftigen Erfolg am Markt zu sichern, haben wir acht Playing Fields als strategische Handlungsfelder definiert, innerhalb derer verschiedene Pilotprojekte definiert und geclustert sind. Die Playing Fields zielen einerseits darauf ab, interne Prozesse effizienter durchzuführen und andererseits darauf, die Zusammenarbeit mit den Endkunden unserer Produkte enger zu gestalten und somit deren Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen. Die Entwicklung digitaler Produkte, Services und Geschäftsmodelle spielt dafür eine wesentliche Rolle.

Ein erstes Playing Field sind beispielsweise die intelligenten und vernetzten Produkte: Hier geht es darum, wie wir unsere bestehenden Produkte zum Beispiel mit Sensoren ausstatten und vernetzen können, um die dadurch generierten Daten dafür zu nutzen, unseren Kunden bzw. den Nutzern einen Mehrwert zu bieten. Dazu arbeiten wir eng mit den Endnutzern der Produkte zusammen und fragen regelmäßig Feedback ab, um die Produkte nach den Anforderungen und Wünschen der Kunden zu gestalten. Eines der Pilotprojekte in dem Playing Field „Intelligente & Vernetzte Produkte“ beschäftigt sich mit der Erarbeitung eines Konzeptes zu der Innovationsidee „Voice Controlled Lavatory“. Diese Innovationsidee soll die Steuerung der Waschraumfunktionen (Spülung, Toilettendeckel, Wasser, Seife, Müllklappe) per Spracheingabe übernehmen. Wesentlicher Vorteil für den Passagier ist ein Komfort- und Hygienegewinn, da weniger Objekte angefasst werden müssen.

Ein weiteres Playing Field stellt das Feld „Kultur & Struktur“ dar mit dem Ziel, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, welche die digitale Transformation von Diehl Aviation unterstützt. In diesem Playing Field setzen wir uns sowohl mit dem Bewusstsein als auch mit der Bereitschaft und der Befähigung in diesem Veränderungsprozess auseinander. Wir arbeiten an Projekten, welche den Anspruch an Flexibilität berücksichtigen, ein schnelleres Ausprobieren und ein gemeinschaftliches Lernen fördern, das Zusammenarbeiten in internen und externen Netzwerken unterstützen und sich mit der Führung „von morgen“ mit all ihren Facetten beschäftigen. Ein solches Projekt, welches einen fortlaufenden Wissensaustausch zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen ermöglicht und effizienteres und innovatives Arbeiten fördert, ist beispielsweise der agile Arbeitskreis. Im Rahmen des agilen Arbeitskreises werden fach- und standortübergreifend Methoden und Erfahrungen zum Thema Agilität ausgetauscht. Ziel des Arbeitskreises ist es, die Teilnehmenden zu befähigen als agile Botschafter jeweils an ihren Standorten Teams beim Kulturwandel und in der agilen Arbeit zu unterstützen.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Die Märkte im Bereich der Luftfahrt werden zunehmend komplizierter und komplexer. Immer schnellere Änderungen der Kundenwünsche und -bedürfnisse und die Etablierung neuer Player am Markt (wie beispielsweise Airtaxis, Hyperloop, virtuelle Reisen etc.) zwingen uns zu einem Fokus auf Kundenzentrierung und Innovation. Wir glauben, dass Daten in der Zukunft der Enabler für neue Geschäftsmodelle und vernetzte Produkte sein werden.

Ein ebenso wichtiges Thema ist es, in einem global vernetzten, immer schneller agierenden Markt eine Unternehmenskultur zu schaffen, die es Diehl Aviation ermöglicht nachhaltig zu bestehen. Diese Transformation

umfasst weit mehr als die Einführung neuer Technologien und Methoden, welche die nötigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung schaffen. Genauso wichtig ist es, Voraussetzungen für eine neue Art der Zusammenarbeit zu gestalten und ein kulturelles Umdenken innerhalb unserer Organisation zu erreichen. Grundlegend dafür ist, die digitale Strategie fest in der Unternehmenskultur zu verankern und dass diese von den Führungskräften unterstützt und vorgelebt wird.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Gleich von Anfang an haben wir alle Bereiche intensiv eingebunden. Wir achten auf Offenheit und Transparenz bei jeder Entscheidungsfindung, und alle Abstimmungen sind kommuniziert und nachvollziehbar. Überhaupt legen wir einen starken Fokus auf die Kommunikation über die verschiedenen Kanäle hinweg, zum Beispiel Intranet, Social Media, unsere Mitarbeiterzeitung und verschiedene andere Formate. Bei der Neugestaltung von Abläufen und Prozessen, beispielsweise bei der Definition unseres digitalen Innovationsprozesses, involvieren wir die Mitarbeitenden über unsere interne Social-Media-Plattform.

So meistern wir Herausforderungen

Ein solcher Kulturwandel, wie wir ihn durchlaufen, ist immer schwierig, denn er ist mit einem Mindset Shift verbunden. Bei uns führte dieser Mindset Shift beispielsweise weg vom „Die Entscheidungsmacht liegt bei mir, der Führungskraft!“, hin zu „Meine Mitarbeitenden wissen es unter Umständen besser, ich lasse mich gern vom Gegenteil überzeugen!“

Große Bedeutung hatte außerdem die klare Definition der Vision und Mission jedes Playing Fields, was bei all den unterschiedlichen Projekten und teils konträren Ansätzen und Bestrebungen umso wichtiger war.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unsere Vision lautet “We digitize aviation”. Auf Basis dieser Vision wollen wir auf der einen Seite durch den Einsatz digitaler Technologien die reibungslose Durchführung interner Prozesse ermöglichen. Auf der anderen Seite wollen wir zukünftig unsere Kunden bzw. die Endnutzer unserer Produkte und deren Bedürfnisse mehr in den Vordergrund rücken und die Zusammenarbeit enger gestalten.

Aus diesem Zukunftsbild resultieren drei langfristige strategische Ziele:

1. Unsere Prozesszeiten sind um 50 % verkürzt.
2. Wir sind Nummer 1 im Markt für digitale Kabinenlösungen.
3. Wir sind ein innovatives Luftfahrtunternehmen mit offener Innovationskultur.

Methodisch sind wir so vorgegangen

An allen Standorten haben wir den digitalen IST-Reifegrad aufgenommen. Zur Definition unserer digitalen Vision und der Kernthemen wurde ein Workshop mit dem Topmanagement durchgeführt. Es folgte die Ableitung unseres SOLL-Reifegrades und der entsprechenden Handlungsfelder sowie die Erarbeitung einer Governance zur Steuerung des digitalen Wandels. Und unsere strategische Ausrichtung wird regelmäßig überprüft.

enercity

STILLE HELDEN. EINE RETROSPEKTIVE ZUR GRÖSSTEN REORGANISATION DER GESCHICHTE BEI ENERCITY.

Kai-Uwe Weitz
Vorstand/Arbeitsdirektor
kai-uwe.weitz@enercity.de

enercity

Das ist unser Innovationsprojekt

Unser Projekt umfasst die Reorganisation unserer Unternehmensstrukturen und den Aufbruch in eine neue Kultur von innen heraus – durch die stillen Helden.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Unsere Welt ist schneller und komplexer geworden, aber auch digitaler und smarter. Darum müssen auch wir als enercity uns verändern: von einem historisch gewachsenen Energieversorger hin zur treibenden Kraft der digitalen Energiewelt von morgen.

Als im Mai 2016 der Vorstandsvorsitz bei enercity neu besetzt wurde, läutete dies den größten Wandel der Unternehmensgeschichte ein. Die Strategie wurde unter Beteiligung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu ausgerichtet, erste Digitalisierungsprojekte starteten und es war sehr schnell absehbar, dass das Unternehmen neu aufgestellt werden muss. 2017 wurden auch die anderen beiden Vorstandspositionen neu besetzt, und es begann ein neues Zeitalter in der obersten Managementebene des Unternehmens und damit auch eine deutliche Veränderung der Kultur.

Der vielleicht größte Schritt war der Umbau der bisherigen Organisation in einen Konzern. Dabei wurde etwa die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die enercity Netz GmbH überführt, und unter Beteiligung des Betriebsrates und der Gewerkschaft wurde ein Haustarifvertrag geschlossen – soziale Sicherheit als Grundlage für den Wandel.

Wie bei vielen großen Projekten sollte auch bei enercity internes durch externes Know-how ergänzt werden. Daher wurde ein renommiertes Beratungsunternehmen eingekauft. Herren und Damen in Schwarz und Blau kamen, versprachen High-Level-Lösungen und fingen an, die gemeinsamen Termine mit PowerPoint-Folien zu fluten. Viele Beteiligte fragten sich, ob dies der richtige Weg hin zu einem der agilsten und digitalisiertesten Unternehmen der Branche ist. Es ging nur langsam voran, Unzufriedenheit machte sich breit, der Ton wurde rauer. Nach sechs Monaten gab es einen Break und das Projekt wurde neu organisiert:

Nach den aufgetretenen Problemen sollte nun die Neuaufstellung des Unternehmens von innen heraus initiiert werden. Die Berater verließen das Unternehmen, die Projektleitung wurde aufgestockt und mit der Leiterin des Vorstandsoffice besetzt, um eine direkte Verbindung zum Vorstand zu behalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten sich bewerben, um selber die Zukunft mitzugestalten.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Verantwortung für die Entwicklung einzelner Bereiche wurde auf die bisherigen Prokuristen übertragen, allerdings mussten sich diese bewerben: Jede(r) konnte drei Bereiche angeben, die er oder sie entwickeln wollte. Nicht alle haben ihr bisheriges Thema wiederbekommen. Die Bereichsentwicklerinnen und -entwickler hatten den Auftrag, eine hohe Mitarbeitereinbindung zu initiieren, die durch Umfragen reviewt wurde. Es wurden regelmäßig Informationen zum Sachstand und den einzelnen Phasen des Projektes kommuniziert. Es gab ein Kundenparlament, in dem die Sicht der Kunden von den Mitarbeitenden vertreten wurde. In Agilitätswerkstätten wurde unter dem Motto „Machen ist wie wollen, nur krasser!“ Agilität erlebbar gemacht. Eine Betriebsvereinbarung für einen internen Arbeitsmarkt, die sogenannte JobPerspektive wurde initiiert und bietet nun Wechselmöglichkeiten im Unternehmen. Es gibt ein Wiki, in dem Informationen für alle einsehbar sind. Unter dem Motto „Vorstand bringt Kuchen, Sie stellen den Kaffee …“ startete der Vorstand eine Tour durch alle Bereiche. Und auch das ins Leben gerufene Format „Townhall Meeting“ ist eine deutliche und positive Veränderung gegenüber allen vorherigen Reorganisationen.

So meistern wir Herausforderungen

Trotz vieler Kommunikationsmaßnahmen herrschte vielseitig immer noch eine Unzufriedenheit. Es ging den Mitarbeitenden nicht schnell genug und es kamen konkrete Fragen auf: Wo komme ich hin, was mache ich zukünftig, wer wird mein Chef, meine Chefin? Auch fühlten sich weiterhin nicht alle eingebunden, wie sie es sich gewünscht hätten. Das alles erzeugte viel Unruhe.

Die Bereichsentwicklerinnen und -entwickler mussten sich teilweise in komplett neue Inhalte einarbeiten. Und jeder Vorstand hat einen Bereich selbst mitentwickelt, da für drei Bereiche zu dem Zeitpunkt keine personelle Besetzung vorhanden war. Und einigen Bereichsentwicklerinnen und -entwicklern wurde während der Entwicklungsphasen mitgeteilt, dass sie die von ihnen entwickelten Bereiche später nicht übernehmen werden.

Eine Herausforderung für alle lag darin, dass neben der gesamten Reorganisation das Tagesgeschäft komplett weiterlief.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

„Wir können den Weg nur gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehen“, sagt Arbeitsdirektor Kai-Uwe Weitz.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben gelernt, dass es immer noch einen besseren Weg gibt. Mit dieser Kompetenz und Leidenschaft, diesem Unternehmertum sowie Eigenverantwortung und Wertschätzung entwickeln wir uns weiter und können herausfordernde Ziele erreichen.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Für unser Projekt nutzten wir keine Methoden im klassischen Sinne, arbeiteten aber an vielen Stellen mit verschiedenen agilen Elementen. Eine große Rolle spielt unser Projektwiki, das wir eigens für unsere Reorganisation aufgebaut haben und über das die Kommunikation und Transparenz im Rahmen dieses Projekts in hohem Maße gesteuert wurde. Darüber hinaus gab es viele Bereichsveranstaltungen, im Rahmen derer die Mitarbeitenden mitdiskutieren und sich informieren konnten.

E.ON

EIN LEITBILD FÜR E.ONS DIGITALE IT: WEGE ENTSTEHEN DADURCH, DASS MAN SIE – GEMEINSAM – GEHT

Sigrun Küntzel
Digital Transformation & Change Manager
sigrun.kuentzel@eon.com

Frank Gremme
Digital IT Collaboration & Transformation Manager
frank.gremme@eon.com

Das ist unser Innovationsprojekt

Unser Innovationsprojekt bestand in der Entwicklung eines Leitbildes und Selbstverständnisses für den E.ON-Bereich Digital IT (DIT), der heute ca. 100 Kollegen/Teammitglieder beschäftigt. Die besondere Herausforderung: die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes mit dem gesamten Team.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Die DIT-Organisation war zum Zeitpunkt der Projektaktion sehr jung, ungefähr ein Jahr alt, und ist seitdem stetig gewachsen. Zusätzlich hat eine interne Reorganisation dazu geführt, dass die Unit zum Jahreswechsel noch einmal um weitere Kolleginnen und Kollegen gewachsen ist.

Das Feedback aus dem schnell gewachsenen Team hat gezeigt, dass dort Unklarheit bezüglich unserer Vision und unserer Ziele bestand: Wofür stehen wir, welche Vision verfolgen wir, welchen Fokus hat das einzelne Team? Ist unser Mindset den künftigen neuen Arbeitsformen gewachsen? Diese Unsicherheiten haben uns dazu bewogen, ein Leitbild zu entwickeln – und wir haben entschieden, dies gemeinsam zu tun.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Unser Anspruch war es, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, denn nur so konnten wir die volle Akzeptanz der Ergebnisse erwarten. Aus dieser Überzeugung heraus entwickelten wir unser Motto „Der Weg ist das Ziel!“ Oder mit unseren Worten: „Wege entstehen dadurch, dass man sie – GEMEINSAM – geht!“

Dafür haben wir uns aus einem Baukasten aus unterschiedlichen Methoden und Formaten bedient. Wir haben Interviews und Gespräche geführt und diverse Workshops organisiert. Brainwriting, World Café und Rollenspiele waren dabei nur einige der von uns gewählten Formate.

So meistern wir Herausforderungen

Die Uniterweiterung zum Jahreswechsel 2017/2018 bot uns eine Chance und Herausforderung: nämlich die neuen Kolleginnen und Kollegen zu einem frühen Zeitpunkt mit in den Prozess einzubeziehen, um auch ihnen die Möglichkeit zu geben, an der gemeinsamen Vision mitzuwirken.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Auch in Zukunft wird sich die Digital-Einheit von E.ON weiter verändern. Wechsel im Leadership-Team und weitere Reorganisationen werden uns immer wieder vor die Aufgabe stellen, unsere erarbeitete Vision zu hinterfragen und stets erneut die Entscheidung zu treffen, ob die Vision noch Gültigkeit hat, ob sie angepasst oder zu einem Zeitpunkt x sogar ganz neu erarbeitet werden muss.

Methodisch sind wir so vorgegangen

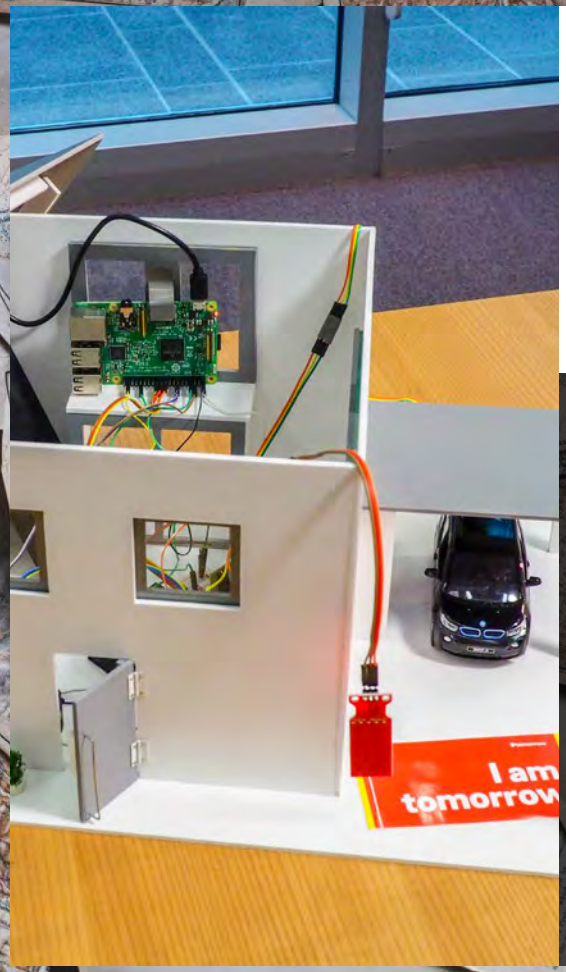
Zur Vorarbeit unserer Mission fanden Workshops und individuelle Interviews mit dem Leadership-Team statt. Es gab ein Team-Meeting mit 70 Mitarbeitenden, ein World-Café, Rollenspiele und Workshops mit den neuen Kolleginnen und Kollegen.

Im weiteren Verlauf haben wir ein Scribble entwickelt, das zunächst im Leadership-Team präsentiert und diskutiert wurde. Das Ergebnis: Schließlich wurde die Basis-Story „Men in Black“ für gut befunden und freigegeben. Es folgten weitere Team-Meetings, in denen die Story vorgestellt und durch das gesamte Team weiterbearbeitet wurde. Das Scribble wurde den Feedbacks entsprechend angepasst – bis hin zur Fertigstellung und Team-Präsentation.

Unser gemeinsames Leitbild findet heute in unterschiedlichsten Bereichen und Formaten im Alltag Anwendung. Poster zieren die Wände aller größeren Standorte. Firmen-iPhones, persönliche Profile im Social Intranet und Laptops sind mit entsprechendem Hintergrundbild bzw. Aufkleber versehen. Tassen mit DIT-Logo und Men in Black-Agents verteilen sich auf Büros und Kaffeeküchen. Ein Making-of-Video erinnert an vergangene Workshops, lässt Erinnerungen an lustige Szenen aufleben und verleitet zum Schmunzeln. Und auch Bewerberinnen und Bewerber und neue Mitarbeitende erhalten so einen ersten Eindruck von der besonderen Kultur und der Zusammenarbeit im neuen Team.

E.ON

VON COMMODITY IT ZUR PROTOTYPE FACTORY



Niklas Arndt
Enterprise Architect
niklas.arndt@eon.com

Das ist unser Innovationsprojekt

In diesem Projekt geht es um die Entwicklung und Stärkung von Denk- und Arbeitsweisen, die wir in Zukunft brauchen werden. Dazu gehören beispielsweise Design Thinking mit dem Bau von Prototypen, der Aufbau eines IT-Showrooms, die Umsetzung von Roadshows oder auch Cross-Industry-Collaborations. Das Ziel unseres Projektes ist es, einen Beitrag zu einer starken Innovationsfähigkeit der E.ON zu liefern.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Drei parallele Ereignisse führten in unser Innovationsprojekt: Erstens ein starker Trend zum Outsourcing in der Konzern-IT, zweitens die gleichzeitige Gründung eines separaten Digitalbereichs und zum Dritten ein durch die Konzernumorganisation begründeter Innovationsstopp. Dadurch hatten wir freie Ressourcen an Zeit, Budgets und Mitarbeiterkapazitäten und konnten dieses Konzept entwickeln.

Zunächst einmal wollten wir aufräumen mit dem Vorurteil, dass die „alte“ IT nur teuer und langsam kann. Um den gegenteiligen Beweis anzutreten, haben wir Showcases entwickelt, die Geschichten zu den Möglichkeiten neuer Technologien erzählen. Sie sollen IT greifbarer und erlebbarer machen und die Zuhörerenden inspirieren, über ihre eigene Welt nachzudenken.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir erzählen unsere Geschichte von der neuen Art zu arbeiten natürlich auch unseren Teams, die sie mit Leben füllen sollen. Dabei erzählen wir sie aber nicht so, dass die Mitarbeitenden Angst vor dem Neuen bekommen, sondern so, dass sie mit ihren Fähigkeiten darin vorkommen. Denn die Erfahrungen unserer Mitarbeitenden sind nach wie vor wertvoll. Über diese Geschichten bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern somit eine echte Alternative zu Resignation, Fluktuation, Widerstand oder anderen Verhaltensweisen, die Menschen in Veränderungsprozessen auch typischerweise wählen.

So meistern wir Herausforderungen

Eine Herausforderung bestand darin, das Interesse des oberen Managements für unser Projekt zu gewinnen. Bei vielen kam das Konzept gut an, wenn es jedoch um Budgets geht, kommt die positive Bewertung auch schnell an ihre Grenzen. Zudem machte uns die weitere Fluktuation zu schaffen. Und außerdem ist es natürlich schwer, Projekte zu bekommen in einem Umfeld, das aktuell wenig Innovation betreibt und stattdessen eher kostengetrieben agiert.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

In unserer Vorstellung über die Zukunft ist die Prototype Factory ein fester Bestandteil der Linienorganisation und eng vernetzt mit anderen Innovationszellen bei E.ON. Darüber

hinaus streben wir Cross-Industry-Collaboration aber auch außerhalb der Energiebranche an. Finanziert wird sie aus Innovationsbudgets, die es heute auch schon gibt, bzw. aus Projektbudgets von Themen, die in der Prototype Factory umgesetzt werden.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Unsere Methode ist das Design Thinking und dabei insbesondere das „Early Prototyping“. Des Weiteren ist geplant, verstärkt die Methode der Cross-Industry-Collaboration auszuprobieren.

Felix Schoeller

EXPLORATIVE INTERVIEWS ALS SCHLÜSSEL NUTZERZENTRIERTER LÖSUNGEN

Anett Hötzel
Head of Digitalization
ahoetzel@felix-schoeller.com

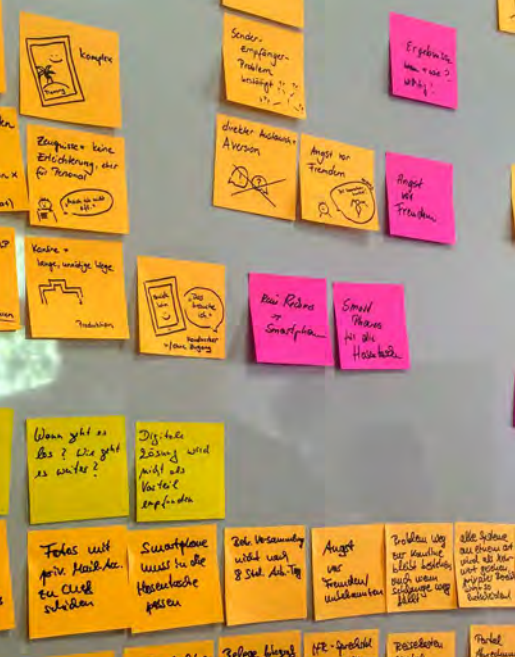
Hannah van der Sijde
Project Manager Digitalization
hvandersijde@felix-schoeller.com

Felix Schoeller Group

Das ist unser Innovationsprojekt

Durch unser Projekt, die nutzerzentrierten Interviews, soll sichergestellt werden, dass intern wie extern digitale Lösungen entstehen, die einen echten Mehrwert bieten und auf eine breite Akzeptanz bei den Anwendern treffen.

So sind im Bereich „Informationsbeschaffung von Mitarbeitenden vereinfachen“ bereits konkrete Ideen für ein besser strukturiertes Intranet entstanden und auch die Idee, regelmäßige Videos der Geschäftsleitung zu veröffentlichen, in denen sie Fragen von Mitarbeitenden beantwortet. Das ist einfach etwas anderes, ein Gesicht zu sehen und eine Stimme zu hören, als einen Brief oder eine E-Mail zu lesen.



Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wie können digitale Lösungen die Prozesse der Personalabteilung und die Informationsbeschaffung von Mitarbeitenden vereinfachen und unterstützen? Das war unsere Ausgangsfragestellung, für die es Ideen zu entwickeln galt. Um Ansätze zu finden, die auf breite Akzeptanz in der Belegschaft stoßen, arbeiteten wir sehr nutzerzentriert und wendeten dafür auch das Design Thinking an.

Mit der Methode der explorativen Interviews wurde bereits erfolgreich ein Projekt in Richtung unserer Kunden bearbeitet. Diese Erkenntnisse wollten wir nun auch für interne Projekte nutzen. Unsere Personalabteilung und wir als Digitaleinheit wiesen teilweise gleiche Jahresziele auf, sodass wir uns dazu entschlossen, die Ressourcen zu bündeln und die Erfahrungen aus dem ersten Projekt zu nutzen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Die direkt im Projekt arbeitenden Kolleginnen und Kollegen durchliefen abwechselnd Workshops, in denen Methodenwissen zur jeweiligen Projektphase vermittelt wurde, gefolgt von Arbeitsphasen, in denen das vermittelte Wissen direkt angewandt wurde. Zudem kamen durch die Interviews auch verschiedenste Kolleginnen und Kollegen außerhalb des Projektteams sozusagen indirekt mit der Methode in Kontakt und erlebten dadurch ebenfalls, wie hilfreich dieser Ansatz unseres Projekts bei der Entwicklung von nutzerzentrierten Lösungsideen ist.

So meistern wir Herausforderungen

Es braucht Übung, wirklich offen an Interviews heranzugehen, die eigenen Ansichten und Überzeugungen zurückzustellen, offene Fragen zu stellen und auch mehrmals nacheinander nach dem „Warum“ zu fragen.

Ebenso schwierig ist es, nicht zu schnell vom Problem- in den Lösungsraum zu gehen und die eigenen Hypothesen zurückzustellen. Eine weitere Herausforderung ist es, bei der Ideenentwicklung und -validierung stets die Nutzerzentrierung im Blick zu behalten und in erster Linie zu prüfen, was bei den Nutzern überhaupt gut ankommt, bevor man sich über die Umsetzbarkeit Gedanken macht.

Wir haben gelernt, dass wir im Projekt immer wieder auf die Nutzerzentrierung hinweisen mussten. Da viele Kolleginnen und Kollegen noch nicht so häufig mit diesen Methoden und der starken Nutzerfokussierung gearbeitet haben, fallen sie schnell mal zurück in „alte Gewohnheiten“.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Statt Lösungen abgeschottet im stillen Kämmerlein ohne Feedback der Zielgruppe zu entwickeln, wollen wir einen partizipativen, nutzerzentrierten Lösungsansatz etablieren. In diesem werden zunächst die Schmerzpunkte verstanden und dann Ideen auf Basis echter Nutzerbedürfnisse entwickelt sowie mittels direkten Feedbacks weiter optimiert. So möchten wir sicherstellen, dass intern wie extern digitale Lösungen entstehen, die einen echten Mehrwert bieten und auf breite Akzeptanz bei den Anwendern treffen.

Durch gemeinsame Projekte teilen wir unser Wissen und unsere Erfahrungen mit den Kolleginnen und Kollegen, sodass diese zukünftig ebenfalls mit Design-Thinking-Methoden arbeiten können.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Wir haben explorative Interviews mit allen Belegschaftsgruppen geführt, die wir im Unternehmen haben. Anhand dieser Interviews haben wir Pain Points und Bedürfnisse erhoben und dann dazu passende Ideen entwickelt. Mit den Ideen und Stimuli sind wir wiederum in Interviews gegangen und haben so die Ideen direkt validieren und weiter optimieren können. Als grundlegende Methode haben wir das Design Thinking genutzt.

Gehrke Econ

DIGITALE FITNESS BEI GEHRKE ECON

Julia Chappuzeau
Steuerberaterin, Partnerin
julia.chappuzeau@gehrke-econ.de

Carsten Klingebiel
Steuerberater, Partner
carsten.klingebiel@gehrke-econ.de

Gehrke Econ

Das ist unser Innovationsprojekt

Unser Projekt „Digitale Fitness“ soll die Bereitschaft, Neugierde und Lust auf Social Media, Internet of Things, Big Data & Co. wecken sowie Bedenken auf- und Begeisterung bei den Mitarbeitenden auslösen!

Mit „Digitale Fitness“ wollen wir unsere Mitarbeitenden dabei unterstützen, eventuelle Vorbehalte und Unsicherheiten abzulegen, Freude und Furchtlosigkeit im Umgang mit dem Digitalen zu entwickeln und vor allen Dingen ein digitales Mindset zu etablieren. Wir werden spannende Impulse geben und zeigen, wie Digitalisierung bereits heute erfolgreich und praxisbezogen funktioniert. Und zudem wollen wir ein tieferes Verständnis von digitalen Zusammenhängen gemeinsam entwickeln und lernen, Erfahrungen aus anderen Branchen für unsere Mandantenarbeit abzuleiten. Ziel ist es, die Mitarbeitenden in der Nutzung der digitalen Tools, die wir bereits jetzt und zukünftig im Einsatz haben werden, fit zu machen.

Digitale Transformation ist Change-Management – und Veränderung kann nur innerhalb einer Organisation erfolgen. Da aber die meisten Unternehmen, wie auch wir, weder über das komplette Know-how verfügen noch die Kapazitäten haben, die Transformation ganz alleine zu bewältigen, arbeiten wir in diesem Innovationsprojekt mit der Digital Mindset GmbH als unseren Coaches und Digitalisierungslotsen zusammen.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Der Markt für Steuerberatung wird sich auch in den nächsten Jahren weiter verändern. Verantwortlich hierfür sind insbesondere neuere Entwicklungen durch die E-Government-Gesetze der Bundesregierung und die Digitalisierungsprozesse im Steuerrecht. Auch die wachsende Konkurrenz aus anderen Branchen wird die klassischen Geschäftsfelder der Steuerberaterkanzleien beeinflussen. Die Digitalisierung und Automatisierung wird sich auf den Prozess der Steuerdeklaration bzw. -erhebung erheblich auswirken.

Darüber hinaus müssen alle Berater die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Mandanten und ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen. Dieses betrifft, neben den steigenden Anforderungen an die Beratungsleistung, auch die Anforderungen an das Erscheinungsbild der Beratungsunternehmen und damit die Attraktivität des Unternehmens. Dabei erhöhen der Fachkräftemangel und das Kostenbewusstsein der Mandanten den Druck, Prozesse zu digitalisieren. Der Automatisierungsgrad ist bei uns und bei (vielen) Mandanten noch viel zu gering und löst einen großen Handlungsbedarf in allen Prozessen aus.

Wir als Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater werden uns somit den Änderungen bzw. Anforderungen des Marktes stellen müssen, um uns erfolgreich im Wettbewerb um Mandanten und Mitarbeitende behaupten zu können. Und Gehrke Econ muss vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der digitalen Transformation weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber bleiben, um auch in Zukunft im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ zu bestehen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Alle Mitarbeitenden werden umfassend über das Projekt „Digitale Fitness“ informiert. In einem vorgelagerten kleineren Projekt „Connected Company“ werden die techni-

schen Grundlagen für eine digitale Zusammenarbeit gelegt. Mit einem großen Barcamp, an dem alle 200 Mitarbeitenden teilnehmen werden, und in sich daran anschließenden kleineren Workshops und Brownbag-Meetings werden Ideen und Anregungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgenommen. Durch die Einführung einer Kollaborationsplattform werden die Inhalte in Form von Wikis gesichert und so allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Durch diese Vorgehensweise werden der interne Email-Verkehr reduziert und die Kommunikation, der Informationsaustausch und die Wissensweitergabe erleichtert und verbessert werden. Feedbackrunden und persönliche Gespräche mit den Mitarbeitenden, insbesondere mit den Zweiflern unter ihnen sollen die Mitnahme der Mitarbeitenden weiter fördern.

So meistern wir Herausforderungen

Die Gehrke Econ Gruppe besteht aus vier operativ tätigen Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Zehn Partner führen gemeinsam und jeder auf seine Art die Mitarbeitenden. Die Affinität zu digitalen Arbeitsprozessen ist unterschiedlich ausgeprägt, ebenso wie die Möglichkeit der Automatisierung von Prozessabläufen in den jeweiligen Unternehmensbereichen. Daher sind die Entwicklung eines einheitlichen Führungsverständnis sowie die Akzeptanz der Wichtigkeit dieses Change-Prozesses die größten Herausforderungen auf der Geschäftsführungsebene. Dazu haben wir uns initial mit unseren Partnern der Digital Mindset GmbH zur Schärfung dieses gemeinsamen Verständnisses auf eine Inspirationsreise nach Berlin begeben und dort den Grundstein für unser digitales Fitnessprogramm gelegt.

Auf der Mitarbeiterebene sind Kenntnisse über die Nutzung von digitalen Hilfsmitteln und Arbeitsweisen extrem unterschiedlich. Viele Mitarbeitende sind mittlerweile mit dem Internet und mobilen Endgeräten groß geworden, andere haben Berührungsängste hinsichtlich der digitalen Welt und bisweilen Sorge um ihren Arbeitsplatz. Diese Ängste und Befindlichkeiten zu nehmen sind der Hauptaufgaben in diesem Projekt auf Mitarbeiterebene.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unsere Vision ist ein Gehrke Econ als zukunftsorientiertes Beratungsunternehmen auf einer digitalen Arbeitsbasis. Prägend für unsere Zukunft werden daher die heutigen Ziele von „Digitale Fitness“ sein. Diese Ziele umfassen die Schaffung einer digitalen Basis, den Abbau von Berührungsängsten und den Aufbau von Begeisterung für Digitalisierung, die Offenheit für Neues und das Schaffen einer gemeinsamen Basis, die auch „digitale Nachzügler“ abholt. Weitere Ziele betreffen die Förderung der digitalen Zusammenarbeit wie beispielsweise die Einführung und Etablierung einer digitalen Kollaborations-Plattform und agiler Methoden und Formen der Zusammenarbeit. Die zunehmende Nutzung des digitalen Arbeitsplatzes und digitaler Tools erhöht zudem den Nutzungsgrad digitaler Prozesse und reduziert „Offline-Ausweichprozesse“ und führt durch kollegiale Beratungen und Tipps zu Effizienzsteigerungen. Für unsere Kunden setzen

wir unsere Ziele durch digitale Kundenkontakte und die kundenorientierte Überführung der neuen internen Dynamik, Agilität und Digitalität an die Kundenschnittstelle erlebbar um.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Wir nutzen Offline-Formate wie Barcamps und Workshops, Brownbag-Sessions und Meetups, Kick-offs, Retrospektiven und den Einsatz von Scrum. Unsere Online-Akademie bietet Online-Trainings, die Content-Bibliothek, Wikis und Blogs, Podcasts und Videos. Unser dritter Methodenbaustein ist die persönliche Begleitung und Betreuung beispielsweise durch die Online-Community, den Mail-Support, die Unterstützung durch Botschafter sowie Chats und Hotlines. Wir arbeiten in Teams von ca. acht bis zehn Personen aus allen Unternehmensbereichen.

Flughafen Hannover

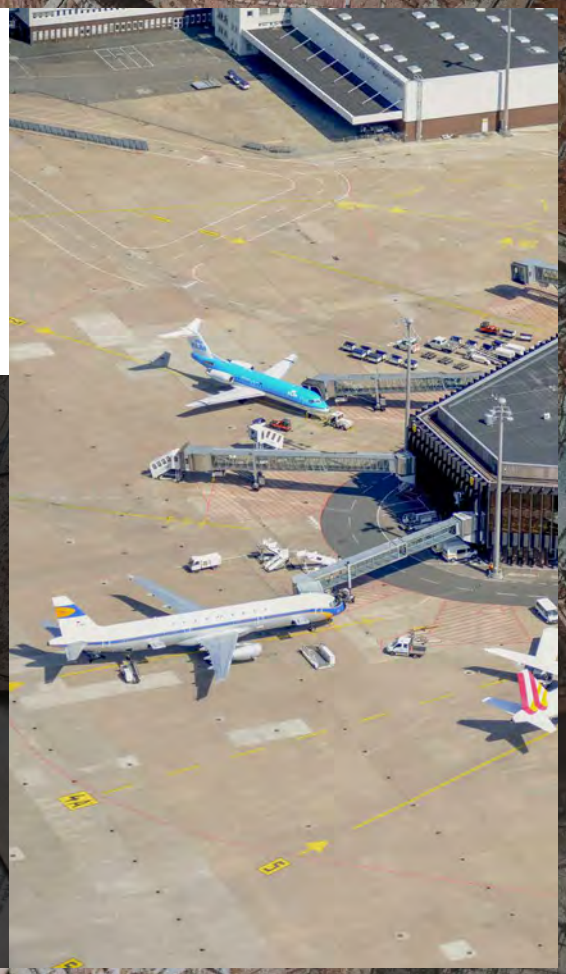
PILOT: EINSATZ VON EXOSKELETTEN IN DER BODENABFERTIGUNG AM HANNOVER AIRPORT

Dr. Marion Tenge
Hannover Airport
Director Corporate Development
m.tenge@hannover-airport.de

Sandra Richter
Hannover Aviation Ground Services
Vice President Human Resources
s.richter@hannover-airport.de

hannover airport

aviation ground services



Das ist unser Innovationsprojekt

Mit diesem Pilotprojekt wollen wir unseren Mitarbeitenden bei ihrer schweren Arbeit in der Bodenabfertigung buchstäblich „unter die Arme greifen“ – und zwar mit Exoskeletten. Denn diese innovativen Skelette fangen körperliche Belastungen ab und verwandeln sie, etwa mit Hilfe von Gasdruckfedern, in Energie. Angezogen wird ein Exoskelett dabei ganz einfach wie eine Jacke.

Ziel dieser Pilotphase ist es, konkrete Arbeitsbereiche zu identifizieren, die bereits heute gut für den Einsatz von Exoskeletten geeignet sind, also beispielsweise das Lager, die Verladung der Gepäckstücke auf Trolleys und Container. Darüber hinaus wollen wir aber auch neue Bereiche ausloten, in denen die Exoskelette künftig eingesetzt werden könnten.

Mit dem Piloteinsatz von Exoskeletten wagen wir den Schritt in ganz neue Bereiche und setzen ein Projekt um, das bewusst anders läuft. Das erfordert eine echte Fehlerkultur und viel Experimentierfreude!

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

In der Bodenabfertigung am Hannover Airport werden jährlich fast fünf Millionen Koffer verladen, das bedeutet um die 70.000 t Gepäck. Auf dem Vorfeld herrschen dabei teilweise sehr hohe Temperaturen, im Sommer 2018 waren es sogar bis zu 50 Grad! Bei einem Koffergewicht von teilweise über 30 kg ist das eine ganz schön hohe körperliche Belastung. Bisher haben wir die Mitarbeitenden am Airport zum Beispiel durch stationäre Vakuumhebeanlagen unterstützt. Mit unserem Projekt möchten wir einen Schritt weiter gehen.

In ganz Deutschland stehen Erkrankungen am Muskel-Skelett-System ganz oben auf der Liste der Ursachen für Krankheitstage, und auch bei uns zeigt die Krankenstatistik einen Zusammenhang von Belastungsspitzen und steigender Krankheitsquote. Der demografische Wandel führt gleichzeitig zu einer geringeren Belastungsgrenze der Mitarbeitenden bei steigendem Alter. Und weil es zudem ohnehin immer schwieriger wird, qualifiziertes Personal für die Bodenabfertigung zu rekrutieren, sehen wir unser Pilotprojekt auch als Chance, unsere Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir haben frühzeitig Mitarbeitende, Betriebsrat und Arbeitsschutz in die Planung der Pilotphase eingebunden: Wir haben uns die Geräte

durch den Hersteller gemeinsam vorstellen lassen, durch praktische Testmöglichkeiten für die Mitarbeitenden wurde die Entlastung direkt erlebbar gemacht, und schließlich haben die Mitarbeitenden auch bei der inhaltlichen Gestaltung des Evaluierungsbogens zur Erfassung der Mitarbeiterakzeptanz mitgewirkt.

So meistern wir Herausforderungen

Anfangs gab es Skepsis aufgrund von Ergebnissen eines anderen Flughafens bei Tests von Exoskeletten in der Flugzeugabfertigung. Allerdings wurden die Tests dort mit Vorgängermodellen durchgeführt und teilweise auch in anderen Anwendungsfeldern. Für unser Pilotprojekt nutzen wir die fortgeschrittene Version der Exoskelette und sehen hier auch die große Chance, das Gerät mit dem Hersteller gemeinsam weiterzuentwickeln.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unser Pilotprojekt ist ein tolles Beispiel für eine Innovationskultur, die wir uns konzernweit in Bezug auf neue, digitale Projekte wünschen. Der Spirit bei den Mitarbeitenden, sich auf Neues einzulassen und neue Wege zu testen, ist vorhanden.

Diesen gilt es nun auch für weitere Projekte in anderen Bereichen des Konzerns zu wecken!

Methodisch sind wir so vorgegangen

Wir sind ganz nach der Lean-Startup-Methode vorgegangen und starteten mit einem „minimum viable product“ , das dann basierend auf dem User Feedback weiterentwickelt wird. In der Pilotphase wollen wir dazu vor allem Einzel- und Gruppenfeedbacks unserer Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen in der Testphase nutzen, um die Geräte möglichst für spezifische Bedarfe der Bodenabfertigung weiterzuentwickeln. Ergänzend haben wir nach dem „Superuser“-Modell gearbeitet, also einzelne Mitarbeitende noch intensiver geschult, um ihren Kolleginnen und Kollegen später Hilfestellung geben zu können.

IAV GmbH

NEUE SERVICES – NEUE PRODUKTE

Stefan Schmidt
Chief Digital Officer
stefan.schmidt@iav.de

Clemens Beer
HR Talent Manager – Fokus: New Work
clemens.beer@iav.de

Das ist unser Innovationsprojekt

Mit der Strategie IAV 2025+ wandelt sich IAV vom Engineeringdienstleister der Automobilindustrie zum Entwickler der Mobilität der Zukunft. Neue Branchen, Produkte und Services sollen IAV in die Zukunft führen. Um unsere motivierten und innovativen Mitarbeitenden für diesen Wandel zu rüsten, brauchten wir einen neuen Raum mit neuen Spielregeln. Dieser Raum ist das IAV Digital Lab. Hier arbeiten interdisziplinäre Teams und ein Schwerpunkt liegt in der Erprobung agiler Methoden, Arbeitsmodelle und Raumkonzepte, um die „Best Practices“ zu ermitteln. Gearbeitet wird nahe am traditionellen Engineering unter spürbarer Startup-Atmosphäre.

Das IAV Digital Lab soll als Inkubator dabei unterstützen, IAV als „digital Player“ in der Automobilindustrie und anderen Industriezweigen zu etablieren und neue Geschäftsfelder und Kundengruppen zu erschließen.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Ende 2016 hat unser IAV Digital Lab mit einer kleinen Gruppe und einem neuen Arbeitsformat, der Innovation Cell, die Arbeit aufgenommen: In einem festgelegten Zeitraum von zwei Wochen sollten neue Geschäftsmodelle für die IAV in der digitalen Welt sowie Erkenntnisse und Lösungsstrategien für die digitale Transformation von Prozessen und Wertschöpfungsketten erarbeitet werden.

Im ersten Abschnitt der Innovation Cell, der „Lernphase“, hat das Team ein gemeinsames Verständnis des digitalen Umfelds von IAV geschaffen. In der „Gestaltungsphase“ wurde das Wissen aus der „Lernphase“ angewendet, um in getakteten Arbeitssessions in Kleingruppen kreative Ideen und Lösungen zu generieren. Die anschließende „Produktionsphase“ hatte zum Ziel, aus den erdachten Prozessen und Technologien konkrete Produkte bzw. Dienstleistungen und Geschäftsstrategien abzuleiten. Im Nachgang wurden Projektideen gepitcht, von einer Jury bewertet und zur anschließenden Bearbeitung im IAV Digital Lab freigegeben.

Die ersten Projekte im IAV Digital Lab waren geboren.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Die Arbeit mit fach- und standortübergreifenden Teams trägt zur Vernetzung der Bereiche bei und damit implizit positiv zum Kulturwandel. Diese Vernetzung ist unglaublich wichtig, da viel Know-how bei uns im Unternehmen kreist und nur zusammengebracht werden muss, um neue Ideen durch Synergien entstehen zu lassen.

Alle Mitarbeitenden sind einmal monatlich zu einer öffentlichen Pitchsession eingeladen, um ihre Ideen vorzustellen und eventuell einen Probesprint im Digital Lab durchführen zu können. Diese Ideen können dann zu richtigen Entwicklungsprojekten wachsen und „fliegen“ lernen.

Das Digital Lab steht für jeden Mitarbeitenden zur Verfügung, um sich die dortigen Arbeitsmethoden des „New Work“ anzuschauen und mitzumachen. Oft muss man etwas richtig erleben, um es zu verstehen.

Weiterhin versuchen wir das „Digital Mindset“ und die damit verbundenen New Work-Methoden systematisch aus dem Digital Lab ins Unternehmen zu tragen. Anfangs noch angeleitet durch Mitarbeitende des Digital Labs und von HR, jetzt immer mehr auf eigene Faust, finden überall im Unternehmen Barcamps und World Cafés statt. Es gibt Brownbag-Sessions, es gründen sich Communities, es entstehen Kanban-Boards, und mehr und mehr Projekte und Teams arbeiten nach Scrum. Probleme werden nicht mehr endlos ausdiskutiert, sondern mit Design Thinking-Workshops aus neuen Blickwinkeln untersucht. In Working Out Loud-Circles vernetzen sich immer mehr Mitarbeitende. Bei der letzten HR-Konferenz wurden aktuelle HR-Themen im „Gamification Hub“ mit Serious Games bearbeitet. Dieses „Movement“ findet von innen heraus und von unten nach oben statt. Begeisterung ist einfach ansteckend.

Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel zur erfolgreichen digitalen Transformation unserer Mitarbeitenden. HR unterstützt dabei aktiv durch neue Schulungs- und Weiterbildungsangebote in zukunftsträchtigen Themen wie Software, Data Science, xR oder Elektromobilität, aber auch in überfachlichen Themen wie agile Methoden, Design Thinking, Selbstverantwortung, Eigeninitiative und digitaler Kommunikation. Dabei steht für uns auch das „neue Lernen“ im Mittelpunkt: Selbstverantwortlich, flexibel, divers, virtuell. MOOCs, Online-Kurse diverser Online-Universitäten und Blended Learning-Ansätze finden immer mehr Einzug in unseren Lernalltag im Unternehmen und werden von HR gefördert.

Es liegt noch ein Stück Weg vor uns und trotz der schnellen Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, ist auch die Geduld eine wichtige Begleiterin zum Erfolg..

So meistern wir Herausforderungen

Wenn man etwas Neues ausprobiert, ist die Ungewissheit und fehlende Erfahrung eine Herausforderung. Planungsschwierigkeiten und Ängste sorgen für ein Gefühl der Unsicherheit. Hier mussten wir tief Luft holen und ins kalte Wasser springen – „einfach mal machen“ eben! Diese Mentalität wächst nun stetig weiter. Wir werden Experten durch eigenes Erleben. Dabei lernen wir für die Zukunft aus den Fehlern, die wir machen.

Der Sprung ins kalte Wasser hieß aber nicht, einfach unvorbereitet loszuspringen. Eine gute Vernetzung und Vorbereitung war für das Meistern dieser Herausforderung essenziell. Was machen andere Unternehmen? Wen können wir fragen, der schon vor der gleichen Herausforderung stand? Wie sehen die neuen Arbeits- und Raumkonzepte des 21. Jahrhunderts aus? Was findet man in der Literatur und in den professionellen sozialen Netzwerken zu den Themen, die uns bewegen? Diesen Fragen haben wir uns gestellt, durch die damit erlangten Netzwerke und Informationen gelernt und dadurch eine konkretere Vision entwickelt, welche die Herausforderung ein wenig kleiner erschienen lies.

Um ein großes Unternehmen in Bewegung zu setzen, braucht es viel Energie und viel Überzeugungsarbeit. Bewährtes und Sicheres aufzugeben, um etwas Ungewisses und Neues auszuprobieren ist nicht leicht. Dieser Herausforderung stellen wir uns täglich. Erfolg verspricht dabei die Idee des „Grassroots-Movements“: Wir versuchen die Begeisterung für die Digitalisierung nach und nach auf einzelne Mitarbeitende zu übertragen, welche diese auf ihre Kolleginnen und Kollegen übertragen, welche dann … usw. – ganz ohne unangenehme Zwänge, im individuell möglichen Tempo.

Als etablierter Dienstleister erfordert diese neue Arbeitsweise ein Umdenken, eine neue Perspektive. Wir mussten lernen, aus den Augen des potenziellen Kunden zu denken, kreativ zu sein, uns vom „Dienst nach Vorschrift“ zu lösen. Die Verinnerlichung der Design Thinking-Grundsätze mit der iterativen Arbeitsweise und dem extremen Fokus auf Kundenbedürfnisse war dabei sehr hilfreich.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Aus dem Strategieprozess IAV 2025+ und den darin vorgegebenen neuen Branchen und Geschäftsfeldern leiten wir Innovationskampagnen ab, die in den laufenden Jahren kontinuierlich zu neuen Ideen anregen, welche dann regelmäßig im IAV Digital Lab gepitcht werden können. Daraus resultierend starten wir 2019 mit zwei völlig neuen Themen in neue Branchen! So wollen wir mit IAV Maskin einen Service zur Anonymisierung von Videoaufzeichnungen von Personen im öffentlichen Raum anbieten. Weiterhin werden wir mit der Mobilitätsplattform B.USnow die Zukunft der Mobilität im ländlichen Raum verändern und mitgestalten.

Weiterbildungsangebote werden angelehnt an die Strategie IAV 2025+ kontinuierlich erneuert und weiterentwickelt. Die Anwendung neuer Lernmethoden und Arbeitsmethoden wird gefördert und vorgelebt. Die Einführung einer neu entwickelten Crowd-Working-Plattform soll die unternehmensweite Vernetzung und interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern. Das Recruiting junger, motivierter und andersdenkender Studierender und Mitarbeitenden bringt neue Impulse von außen, welche wir gern in unsere Innovation Story integrieren.

Die Entwicklungsprozesse werden zukünftig auf einer neu entwickelten Engineering-Plattform dargestellt und digitalisiert. Alle dabei entstehenden Methoden und Tools werden kontinuierlich auf Effizienz und Effektivität überprüft.

Methodisch sind wir so vorgegangen

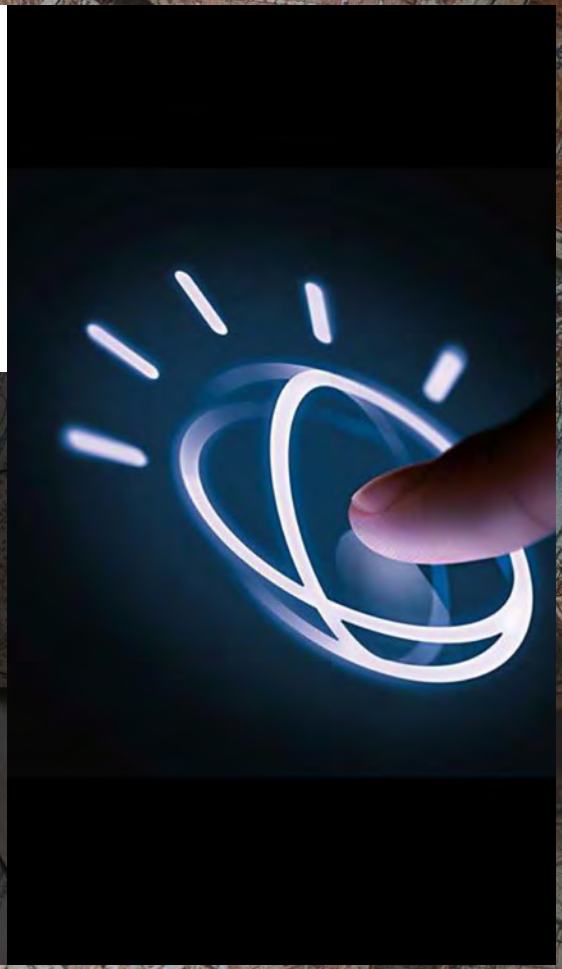
Bei uns kommen beispielsweise das Design Thinking, Barcamps, World Cafés, Pitches und Designsprints, Brownbag-Sessions, Scrum, Working Out Loud Circles und Gamification zum Einsatz.

IBM

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) FÜR HR

Karin Fuhry
Senior Solution Consultant
karin.fuhry@de.ibm.com

Sven Semet
HR Thought Leader Watson Talent
sven.semet@de.ibm.com



Das ist unser Innovationsprojekt

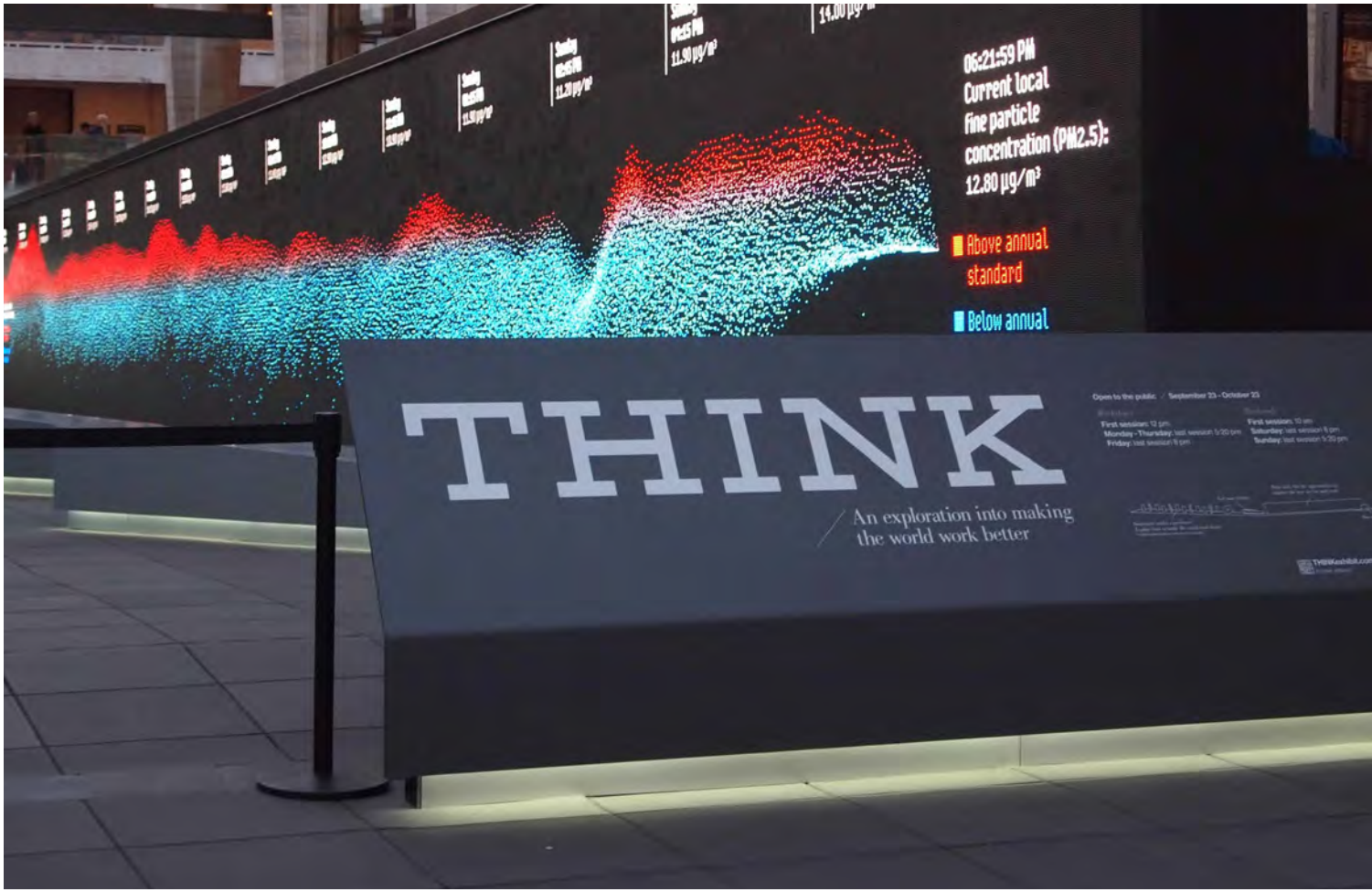
Künstliche Intelligenz ist das Fokusthema in nahezu allen Bereichen – seit einigen Jahren nun auch im Personalmanagement. Dabei geht es um relativ neue Lösungen – unter anderem Cloud-basierend – die IBM entwickelt hat. Es sind Lösungen, die mithilfe von KI zum Beispiel Jobsuchende unterstützen, einen passenden Job zu finden, Recruitern helfen, den passenden Mitarbeiter für eine offene Stelle zu identifizieren oder neue, aber auch langjährige Mitarbeitende bezüglich ihrer Karriere zu beraten und über individuelle und personalisierte Lernempfehlungen darauf hinarbeiten zu können.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wir möchten den Menschen im Rahmen der Digitalisierung in den Mittelpunkt stellen und ihm mit KI einen intelligenten Begleiter und Berater an die Seite stellen. Wir wollen zudem die große Masse an Daten und Informationen, die heute zur Verfügung stehen, bestmöglich und individuell nutzen, interpretieren und Handlungsempfehlungen daraus ableiten.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Bei IBM haben wir eine Kultur der kontinuierlichen Transformation und Veränderung schon seit den 90er Jahren entwickelt. Die Mitarbeitenden werden motiviert, Innovati-



onen speziell im technischen Umfeld – eben der Digitalisierung – zu nutzen und auch neue Ideen und Lösungen zu entwickeln.

Seit nun 26 Jahren ist IBM Patentweltmeister mit aktuell 9.100 Patenten in 2018 – das Experimentieren und Ausprobieren gehört zur täglichen Arbeitsweise bei IBM und schafft die Basis für Innovationen. Andere Unternehmen behaupten, dass IBM technologisch immer zwei bis drei Jahre vorangeht und dadurch auch die nun über 100-jährige Firmengeschichte begründet ist.

So meistern wir Herausforderungen

Große Herausforderungen gibt es immer wieder im Spannungsfeld zwischen lokalen Rahmenbedingungen wie beispielsweise Datenschutz oder Security-Richtlinien und dem globalen Anspruch, Lösungen für die breite Nutzung international zu schaffen.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Der Einsatz von neuen Technologien wie künstliche Intelligenz, aber auch Blockchain, Quantum Computing etc. wird das Leben und Arbeiten vielfältig verändern und im Sinne der Menschheit einfacher und auch transparenter machen. Als Personalführungskräfte sind wir hierbei besonders gefordert, dass zum Beispiel auch Themen der Data Privacy, Ethik, Transparenz, Diversity oder der Talententwicklung berücksichtigt sind.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Für die Entwicklung der individuellen Unternehmenslösungen werden Methoden wie Design Thinking und SCRUM verwendet. Die Idee der KI-Lösungen entstand aber auch aus einem sogenannten Cognitive-Build-Wettbewerb. Alle IBMer hatten die Möglichkeit, Vorschläge und Ideen für den Einsatz unserer KI-Services einzureichen und nach einem virtuellen Crowdfunding dann auch zu entwickeln.

Techniker Krankenkasse

KULTURREVOLUTION VON UNTEN – DER BOTTOM-UP-PROZESS DER TK

Anja Dohmen
Team Führungskräfteberatung
anja.dohmen@tk.de

Die Techniker

Das ist unser Innovationsprojekt

Unser Projekt umfasst einen Prozess des Kulturwandels, der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst initiiert und getragen wird. Dieser Kulturwandel verfolgt das Ziel, am Puls der Zeit zu bleiben und die Mitarbeiterzufriedenheit und unsere Arbeitgeberattraktivität weiter zu fördern.

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Die bisherige Kultur der TK befand sich bereits auf einem hohen Niveau. Um nun aber auch fit für die zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt zu sein, sollten die lang gewachsene Historie und ebenso die damit verbundenen Gewohnheiten und langen hierarchischen Entscheidungswege aufgebrochen werden. Unser Ziel war es, Innovationskraft freizusetzen, Mut und Eigenverantwortung zu fördern und die Fehlerkultur weiter zu verbessern.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir haben einen Bottom-up-Prozess etabliert, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz selbständig gestalten. In jeder Dienststelle der Techniker Krankenkasse sind „Kultiplikatoren“ vertreten, die nicht allein agieren, sondern gut vernetzt sind. Außerdem erfolgt eine begleitende Berichterstattung im Intranet, es gibt ein Austauschforum für „Kultiplikatoren“ und der Vorstand protegiert das Thema. Mit diesem Maßnahmenbündel konnte eine sehr gute Akzeptanz erreicht werden.

So meistern wir Herausforderungen

Die Veränderung jahrelanger Gewohnheiten ist ein langwieriger Prozess, der eine gewisse Frustrationstoleranz und auch Durchhaltevermögen erfordert. Man muss dabei akzeptieren, dass es sich um einen stetigen, fortlaufenden Prozess handelt, der kein klares Ende hat.

Eine weitere Herausforderung war auch die Einbindung und Motivation aller Beteiligten über alle Ebenen hinweg. Um die Akzeptanz und Verbindlichkeit noch stärker zu fördern, werden die Verantwortlichkeiten insbesondere an diejenigen Ebenen übertragen, die bisher noch nicht so stark in den Prozess eingebunden waren.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

In Zukunft gestalten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte der Techniker Krankenkasse ihre Arbeitswelt und die Formen ihrer Zusammenarbeit ganz selbstverständlich und eigeninitiativ. Somit stellen wir den eigenen Spaß und die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit sicher und wappnen unser Unternehmen für zukünftige Herausforderungen.

Methodisch sind wir so vorgegangen

Am Anfang des Prozesses stand eine Analysephase, in der Themen aus der Mitarbeiterschaft gesammelt wurden, die vorrangig angegangen werden sollten. Das Topmanagement hat daraufhin eine Clusterung dieser Themen vorgenommen und das Ergebnis in fünf Säulen definiert und kommuniziert. Danach startete die “Kulturreise”: Zunächst mit offenen Workshop-Formaten, die angelehnt an das Design Thinking mit allen 83 „Kultiplikatoren“ aus allen Dienststellen der TK durchgeführt wurden. Dabei wurden konkrete Ideen zur Umsetzung gesammelt und es wurde ein Ideen-Booklet erstellt. Im Anschluss haben selbstständig gewachsene Arbeitszirkel eigeninitiativ Impulse gesetzt und den Austausch mit anderen Unternehmen initiiert. Nach einigen Monaten fand im Rahmen von zwei Großtagungen der Austausch zu Best Practice und Best Fail im Open Space-Format statt.

Volkswagen Nutzfahrzeuge

WESION UND DAT: A CHANGE AGENT LEARNING JOURNEY UND DIGITAL ACTION TEAMS

Mareike Brockmann
Leitung strategische Personal- und Kompetenzentwicklung
mareike.brockmann@volkswagen.de

Christian Löwe
Unternehmensstrategie
christian.loewe@volkswagen.de

Volkswagen Nutzfahrzeuge

Das ist unser Innovationsprojekt

Es sind zwei Innovationsprojekte, mit denen wir fokussiert den Anforderungen der digitalen Transformation Rechnung tragen, dabei neue Wege gehen und Ideen in das Unternehmen tragen: Mit unserer Change Agent Learning Journey Vision wollen wir das Digital Mindset im Unternehmen stärken, und mit den Digital Action Teams (DAT) wollen wir Digitalisierungsprojekte umsetzen und Veränderungen in unserer Transformation sichtbar machen.

Das berufsbegleitende Kompetenzentwicklungsprogramm „WEsion“ – das steht für „We“ plus „Strategie“, „Innovation“, „Orientierung“ und „Nutzfahrzeuge“ – bietet unseren Potentialen, sogenannten Change Agents, neue Denkansätze, moderne Arbeitsmethoden, Ansätze zur Reflektion der Rolle eines Change Agents und den Blick über den Tellerrand.

„WEsion“ ist als Learning Journey angelegt. Inhaltlich wird neben dem theoretischen Input ein Schwerpunkt auf die Praxis bestehend aus Lernerfahrungen und Austausch sowie aus Planspielen, Startup-Besuchen und einer konkreten Projektarbeit gelegt. Die crossfunktional zusammengesetzten Projektgruppen arbeiten standortübergreifend zusammen. Hierbei haben sie den Auftrag, konkrete Innovationsprojekte bei VWN rund um die Themen Digitalisierung der Arbeitswelt, neue Geschäftsmodelle und Kulturwandel zu entwickeln und im Anschluss an einen Pitch vor dem Vorstand zu implementieren. Vier der acht Projektideen wurden bereits im Unternehmen implementiert.

Begleitet wird das Programm von unserem Partner, der international renommierten Business-Universität Ecole des hautes etudes commerciales de Paris (HEC).

Bei der Auswahl der Teilnehmenden des Programms haben wir verstärkt auf deren Eigeninitiative gesetzt und den Prozess der Selbstnominierung forciert. Die Auswahl basierte schlussendlich auf dem gewünschten Mindset, das sich aus unseren Unternehmenswerten ableiten lässt.

Mit diesem Programm haben wir deutlich gemacht, dass wir ein innovatives, digitales Mindset im Unternehmen fördern möchten und gleichzeitig Talente auf die diversen Möglichkeiten zur Umsetzung konkreter Digitalisierungsprojekte aufmerksam gemacht.

Jedes unserer bislang sechs Digital Action Teams hat in der Folge den Auftrag, ein konkretes vom Vorstand beschlossenes Digitalisierungsprojekt umzusetzen. Die Digital Action Teams rekrutieren sich aus Experten und selbstnominierten, interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie arbeiten mit unterschiedlichen agilen Methoden und unterliegen einem iterativen Prozess: Das Team arbeitet zuerst eine Vision für das Produkt aus und pitcht diese im Vorstand. Dies läuft nach dem Prinzip „PRFAQ“: Schreibe eine Pressemitteilung (PR) aus der Zukunft, in der du den zukünftigen Erfolg deines Projektes schilderst! Zusätzlich überlegt sich das Team, welche Fragen (FAQ) der Nutzer voraussichtlich haben wird. Im Anschluss geht es im klassischen Design-Thinking-Ansatz weiter mit Fragestellungen wie: Wer sind meine Kunden und Nutzer, was sind deren Bedürfnisse und wie kann ich einen Prototyp machen, mit dem

ich mir ein erstes Feedback von den Nutzern einholen kann?

Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Wir stehen vor den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Arbeitswelt. Die Vision und Strategie unseres Unternehmens erfordern ein Umdenken in Prozessen, Organisation und Zusammenarbeit. Eine zentrale Notwendigkeit im Veränderungsprozess ist die Beteiligung des Einzelnen, um den Schwarm, also die gesamte Mannschaft mit den diversen individuellen Kompetenzen zu aktivieren und eine Bottom-up-Bewegung im notwendigen Veränderungsprozess anzustoßen.

So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Mit den genannten Programmen setzen wir verstärkt auf Eigeninitiative, Identifikation und Partizipation. Wir schaffen Transparenz über die Chancen und Herausforderungen und geben den Mitarbeitenden eine Plattform, sich an den Themen und Projekten zu beteiligen.

Damit verlagert sich die Verantwortung zum Mitgestalten, zur persönlichen Weiterentwicklung und zum persönlichen Lernen auf das Individuum. Dies stärkt aus unserer Erfahrung die Motivation des Einzelnen ganz wesentlich. Gleichzeitig erfahren wir von Kompetenzen und Interessen besonders im agilen und digitalen Bereich, die uns bis dato zum Teil nicht bekannt waren – die Vorteile der Selbstnominierung haben sich in der Praxis bereits deutlich gezeigt.

.

So meistern wir Herausforderungen

Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und Partizipation setzen Transparenz und hierarchiefreie Kommunikation sowie Freiräume für Lernen, Reflektion, Kreativität voraus.

Unweigerlich bedeutet das auch Hierarchie- und Machtabbau, alte Dinge loszulassen und Neues zu wagen. Die Zukunft liegt darin, aufgaben- und nicht strukturbezogen zusammenzuarbeiten – damit tun wir uns als klassische, hierarchische Organisation nicht immer leicht. Der Kultur- und Mindsetwandel in einem solch großen Unternehmen braucht Zeit, Energie und insbesondere Führungskräfte, die sich diesem Wandel stellen und auch selbst bereit sind, sich zu verändern und zu lernen.

Über ein umfassendes Leadership-Programm, das sich mit Führung im Veränderungsprozess beschäftigt und Ansätze zur Ambidextrie vermittelt wie auch Impulse zur transformationalen Führung gibt, schaffen wir auf der Ebene des Managements und der Führung eine Basis für unsere Innovationsprojekte. Dieses Programm geht über drei Jahre und ausnahmslos alle Führungskräfte in unserem Unternehmen durchlaufen drei aufeinander aufbauende Workshops bis 2020.

So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Mit unseren Initiativen und Programmen haben wir ein Signal ins Unternehmen setzen können: Wir sind bereit, wir wollen uns verändern – und wir wollen euch als unsere Mitarbeitenden daran teilhaben lassen, euch vor allem auch zuhören, qualifizieren und unterstützen.

Wir werden die Transformation kulturell und digital weiter vorantreiben, nicht stehenbleiben, den Innovationsgeist stärken und unsere Erfolge sichtbar machen und feiern, um Mut zu machen für jeden kleinen und großen weiteren Schritt in die Zukunft.

LEADERSHIPGARAGE